

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL CLUB DE
VOLUNTARIOS DE LA FUERZA TERRESTRE “CABO NICANOR
QUIROZ”

BRYAN GUSTAVO MANTILLA VELA

DIRECTOR: MGTR. PAÚL IDROBO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Paúl Idrobo

INFORMANTES:

Mgtr. Irina Verkovitch

Mgtr. David Hidalgo

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría utilizar este espacio para expresar mi profundo agradecimiento a mi padre Carlos por su incansable apoyo, sus charlas de vida y su ejemplo en el ámbito profesional que me impulsaron a escoger la rama comercial como mi formación profesional. A mi madre Mariana quien con su infinito amor supo guiarme y sostenerme en los distintos momentos de mi vida universitaria para lograr cumplir con éxito este objetivo.

A mis hermanas Anita y Estefi que llenan mi vida con alegría con su cariño, su bondad, sus historias y que son mi motivación para ser mejor cada día.

También me gustaría agradecer al Mgtr. Paúl Idrobo por haber compartido sus conocimientos profesionales y haber dirigido el presente trabajo de titulación y un agradecimiento especial a los amigos y profesores que fueron parte de estos cinco años de carrera.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	5
1.1 Análisis externo	5
<i>1.1.1 Fuerzas Demográficas.....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.2 Fuerzas Políticas y Legales</i>	<i>8</i>
<i>1.1.3 Fuerzas Socio – Culturales.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.4 Fuerzas Económicas.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.5 Fuerzas Tecnológicas</i>	<i>16</i>
1.2 Análisis Interno	17
<i>1.2.1 Historia.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Organización y sedes.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.3 Organigrama</i>	<i>26</i>
1.3 Servicios.....	28
1.4 FODA.....	29
<i>1.4.1 Fortalezas</i>	<i>29</i>
<i>1.4.2 Debilidades</i>	<i>30</i>
<i>1.4.3 Oportunidades</i>	<i>31</i>
<i>1.4.4 Amenazas</i>	<i>32</i>
2. MARCO TEÓRICO	34
2.1 Sistemas de Gestión en negocios relacionados.	35
2.2 Conceptos.	38
2.3 Normas y Herramientas de la Calidad	40
2.4 Sistemas Relacionados.....	45
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	51
3.1 Inventario de Procesos	52
3.2 Levantamiento de Procesos.....	53

3.2.1	<i>Estratégico – Aprobación de Mociones</i>	54
3.2.2	<i>Estratégico – Planificación Estratégica</i>	57
3.2.3	<i>Estratégico – Auditoría Interna</i>	61
3.2.4	<i>Operativo – Reserva de Habitaciones</i>	64
3.2.5	<i>Operativo – Facturación y Salida</i>	68
3.2.6	<i>Operativo – Abastecimiento de Habitaciones</i>	71
3.2.7	<i>Operativo – Abastecimiento de Restaurant</i>	75
3.2.8	<i>Operativo – Alimentación de Huéspedes</i>	78
3.2.9	<i>Operativo – Administración de página web y redes sociales</i>	82
3.2.10	<i>Operativo – Gestión de Compras</i>	86
3.2.11	<i>Soporte – Contratación e inducción</i>	89
3.2.12	<i>Soporte – Desvinculación</i>	92
3.2.13	<i>Soporte – Mantenimiento de instalaciones</i>	94
3.2.14	<i>Soporte – Gestión Contable y Elaboración y Control de Presupuestos</i>	98
3.3	Cuadro comparativo criterios ISO e INEN vs sedes del C.V.F.T.	101
4.	PROPUESTA DE MEJORA	113
4.1	Inventario de Procesos	113
4.2	Mapa de Procesos	115
4.3	Cambios en los Procesos	117
4.3.1	<i>Mejoras Generales</i>	117
4.3.2	<i>Mejoras por Procesos</i>	118
4.3.3	<i>Procesos que se Incluyen al Sistema de Gestión</i>	126
5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	130
5.1	Objetivos de la Implementación	130
5.2	Actividades	131
5.3	Identificación de riesgos:	135
5.4	Programación del Proyecto	137
5.5	Implementación	144
5.6	Monitoreo y Evaluación	144
5.7	Cronograma de implementación	145

5.8	Cuantificación de Beneficios	149
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
6.1	Conclusiones	153
6.2	Recomendaciones	156
7.	BIBLIOGRAFÍA	158
8.	ANEXOS	161

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Procesos actuales del C.V.F.T	52
Anexo 2: Procedimientos propuestos para el C.V.F.T.	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de Gastos familiares.....	14
Tabla 2: Requisitos de clientes.....	47
Tabla 3: Normas ISO vs Criterios.....	48
Tabla 4: Normas INEN vs Criterios.....	49
Tabla 5: Inventario de Procesos	52
Tabla 6: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Aprobación de Mociones	55
Tabla 7: Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Aprobación de Mociones	56
Tabla 8: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Planificación Estratégica.....	58
Tabla 9: Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Planificación Estratégica.....	60
Tabla 10: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Auditoría Interna.....	61
Tabla 11: Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Auditoría Interna.....	63
Tabla 12: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Reserva de Habitaciones	65
Tabla 13: Debilidades y Oportunidades de Reserva de Habitaciones.....	67
Tabla 14: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Facturación y Salida.....	69
Tabla 15: Debilidades y Oportunidades de Facturación y Salida	71
Tabla 16: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Abastecimiento de Habitaciones.....	72
Tabla 17: Debilidades y Oportunidades de Abastecimiento de Habitaciones	74
Tabla 18: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Abastecimiento de Restaurant.....	76
Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de Abastecimiento de Restaurant	78
Tabla 20: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Alimentación de Huéspedes.....	80
Tabla 21: Debilidades y Oportunidades de Alimentación de Huéspedes	81
Tabla 22: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Administración de Página Web y Redes Sociales	83
Tabla 23: Debilidades y Oportunidades de Administración de Página Web y redes sociales ...	85
Tabla 24: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Gestión de Compras	87
Tabla 25: Debilidades y Oportunidades de Gestión de Compras.....	88
Tabla 26: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Contratación e Inducción	90
Tabla 27: Debilidades y Oportunidades de Contratación e Inducción.....	91
Tabla 28: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Desvinculación.....	93
Tabla 29: Debilidades y Oportunidades de Desvinculación	94
Tabla 30: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Mantenimiento	96
Tabla 31: Debilidades y Oportunidades de Mantenimiento de Instalaciones	98
Tabla 32: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Gestión Contable.....	99
Tabla 33: Debilidades y Oportunidades de Gestión Contable	101

Tabla 34: Inventario de Procesos	113
Tabla 35: Riesgos y Estrategias del Plan de Implementación.....	136
Tabla 36: Cuantificación de Actividades del Plan de Implementación	138
Tabla 37: Cronograma de implementación de actividades	145
Tabla 38: Variación de Ingresos y Egresos.....	149
Tabla 39: Beneficios del Sistema de Gestión.....	152

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tiempo de actividades personales.....	12
Figura 2: Ingreso y gasto promedio	13
Figura 3: Ingreso per cápita por decil	13
Figura 4: Estrato socio – económico.....	15
Figura 5: Uso de internet	16
Figura 6: Frecuencia de usos de internet	17
Figura 7: Hostería Misahuallí	20
Figura 8: Hostería Los Patios.....	21
Figura 9: Hotel La Marimba	22
Figura 10: Hotel Ocean Blue	23
Figura 11: Hostería Landangui	24
Figura 12: Hostería La Palmira.....	24
Figura 13: Centro recreacional Granilandia.....	25
Figura 14: Organigrama C.V.F.T.....	27
Figura 15: Mapa de procesos	40
Figura 16: Modelo de Procesos ISO 9000 - 2015.....	41
Figura 17: Porcentaje de Cumplimiento Procesos Centrales ISO.....	102
Figura 18: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hotel Reino de Quito ISO e INEN	103
Figura 19: Porcentaje de Cumplimiento procesos Centro Recreacional Granilandia ISO e INEN	104
Figura 20: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería La Palmira ISO e INEN	105
Figura 21: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería Lalangui ISO e INEN.....	106
Figura 22: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería Misahuallí ISO e INEN	107
Figura 23: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería Los Patios ISO e INEN	108
Figura 24: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hotel Ocean Blue ISO e INEN	109
Figura 25: Porcentaje Cumplimiento procesos Hotel La Marimba ISO e INEN.....	110
Figura 26: Resumen de cumplimiento de la Norma en Procesos del C.V.F.T.	111
Figura 27: Mapa de Procesos.....	116

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo nace a partir de identificar la necesidad del Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre de integrar sus ocho sedes por medio de un sistema de gestión, el mismo que se espera ordene la estructura individual de cada sede para optimizar de mejor manera los recursos.

Se inició el trabajo con un análisis situacional de la actualidad del club en relación a los factores internos y externos que afectan sus operaciones en las ocho sedes a nivel nacional. Se analizaron los ámbitos económicos, políticos, legales, tecnológicos y demográficos a nivel externo y a nivel interno se identificó la estructura organizacional tanto a nivel de recurso humano como a nivel sedes que conforman el club. Con esta información se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que son útiles para el establecer bases donde identificar riesgos y oportunidades de mejora.

Por otra parte, se tomó como referencia casos similares de gestión hotelera en los cuales se basa la instauración de las mejoras en el club, por medio de los datos recopilados se identificaron las herramientas y conceptos que ya han sido probados y aplicados previamente en el sector turístico y hotelero.

En el diagnóstico de la organización tuvo como objetivo identificar los procesos, principales actividades y los responsables de ejecutarlas, y verificar como se encuentra el cumplimiento en base a la Norma ISO 9001 e INEN 2891. Para identificar las debilidades que actualmente poseen los procesos y como hacerlos funcionar de mejor manera.

Tomando el diagnóstico como punto de partida se propuso un mapa de procesos que sería el óptimo para que el sistema de gestión se pueda instaurar exitosamente, por otra parte, se han propuesto mejoras generales que se deben tomar a consideración para alinear los procesos a las normas internacionales. Y mejoras individuales a cada proceso para adecuar su funcionamiento a nivel central o a nivel sedes. Como último punto se crearon los procesos que completan el sistema.

Como último paso se propone un plan de implementación del sistema de gestión del club donde se plantearon los objetivos que debe cumplir, los costos en los que se debe incurrir y como se ven reflejados en los beneficios obtenidos a partir de las mejoras. Se ha determinado que el tiempo de duración de ejecución del plan será de 7 meses a partir de la decisión de los directivos del club de iniciar con la implementación de este proyecto.

Como conclusión general se pudo comprobar que los beneficios generados en el primer año del sistema de gestión cubren los costos generados en la implementación y que el manejo unificado de todas las sedes del club creará una estructura sólida de la organización en todos sus niveles. a partir de las conclusiones a las que se llegó con el estudio su pudo realizar las recomendaciones que serán tomadas en cuenta para la elaboración del plan estratégico 2018 – 2020.

INTRODUCCIÓN

El 19 de julio de 1984 mediante acuerdo No. 668, el señor Presidente Constitucional de la República, Ing. León Febres Cordero, a través de la cartera de Bienestar Social aprobó el Estatuto, dando nacimiento al “Club de Tropa del Ejército”. La creación del Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre (C.V.F.T) fue una iniciativa de los socios y desde entonces lleva 32 años ininterrumpidamente funcionando, el mismo que está enmarcado jurídicamente y cuenta con todos los permisos de ley para su normal operación.

El C.V.F.T. tiene como objetivo el acondicionamiento turístico y recreacional con un enfoque de desarrollo sustentable aplicando herramientas como la planificación estratégica, por medio de sus ocho sedes ubicadas a lo largo del país.

El C.V.F.T. ha invertido gran cantidad de recursos para tener una infraestructura que le permita competir en el sector turístico del país, sin embargo, desde el año 2009 no ha tenido una buena administración. Desde el 2009 a 2015 la cantidad de socios descendió de 20000 a 5000, la administración ha recibido un sin número de quejas sobre el servicio y el estado de las instalaciones en las que se alojan. Además, por las deudas que se han adquirido, el club se encuentra en dos litigios que han derivado en el embargo de dos hoteles en Esmeraldas (La Marimba) y en Manabí (Ocean Blue), las deudas superan el millón de dólares.

Como consecuencia de la anterior administración se tuvo como resultado dos años seguidos de pérdida. Los años 2014 y 2015 marcaron un hito negativo en la historia del club, puesto que hasta esta fecha no había enfrentado una situación similar.

A partir de esta situación en el año 2016 se convocaron a nuevas elecciones para posicionar un nuevo directorio, este a su vez realizó una auditoría interna para saber realmente el tamaño de la deuda y ordenar la parte administrativa del club. Sin embargo, la nueva administración se ha encontrado con algunos problemas para poder realizar una mejor gestión, por ejemplo, no tiene establecido un manual de procesos que permita saber con exactitud cuál es la secuencia de las tareas y actividades para que cualquier persona nueva que ingrese a la organización pueda guiarse. Por el contrario, esto se hace de forma empírica. Todo proceso se lo realiza a través del conocimiento que las personas que llevan más años en la organización han adquirido.

Otro problema grave que enfrenta la institución es que cada sede opera de una forma totalmente diferente al resto, no hay una uniformidad de acción, es así que surge la necesidad de crear un sistema de gestión que abarque toda la parte administrativa del C.V.F.T como un ente único que se maneja de forma ordenada y estructurada buscando el bien estar de sus socios y por medio de esto cumplir los objetivos de forma eficaz y eficiente.

Actualmente los directivos se encuentran incentivando a los voluntarios de la fuerza terrestre a que se unan de nuevo al club y puedan gozar de todos sus beneficios. La cuota mensual de los socios es de cinco dólares americanos. Este valor cubre tanto al socio como a su grupo familiar. Pueden acceder a ser socios del club tanto personal en servicio activo como en servicio pasivo. A su vez las instalaciones del club de voluntarios también están abiertas al público en general donde la entrada promedio está desde los seis hasta los veinte y cinco dólares.

Las épocas de mayor afluencia e ingresos para el club son los fines de semana, vacaciones y feriados, ya que al ser puntos turísticos en estas fechas casi siempre se encuentran llenos. Los socios reservan con antelación sus habitaciones o cabañas.

Hoy en día el C.V.F.T. se encuentra en una reestructuración, sus directivos buscan sanear las cuentas para proteger los activos de la institución, recuperar los hoteles embargados y cuidar el patrimonio de los socios. Para este fin es importante captar más socios y mejorar los servicios que van destinados a toda la familia.

En una industria tan compleja como la turística es difícil hacer frente si no se lleva una administración adecuada. Se debe unificar todas las sedes dentro de una sola gestión para que puedan competir de mejor manera en la industria del turismo.

Para esto se ha formulado el problema de la siguiente manera: ¿Cómo debe operar el C.V.F.T. para cumplir con sus objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente?, sistematizado de la siguiente manera:

- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos del entorno externo e interno de la organización?
- ¿Qué modelos y herramientas de gestión pueden servir de referente para esta organización?
- ¿Cómo funcionan actualmente los procesos de la organización?
- ¿Qué mejoras pueden ser introducidas en los procesos de la organización?
- ¿Cómo se podrían implementar las mejoras dentro de la empresa?

La investigación tiene como objetivo general diseñar un sistema de gestión para el C.V.F.T. que le permita estandarizar sus procesos en todas sus sedes y en específico se busca generar reflexión y crear conciencia de lo importante que es manejar adecuadamente los recursos para funcionar de mejor manera. El empatar la parte teórica con todas las bases de administración y control de calidad con la práctica, por medio de la relación entre procesos y resultados enfocados a clientes y partes interesadas dan como resultado los siguientes objetivos específicos.

- Analizar el entorno interno y externo de la organización
- Realizar una investigación bibliográfica de los modelos y herramientas de gestión
- Identificar la manera actual en la que se llevan los procesos el C.V.F.T.
- Proponer los cambios que mejoren los procesos de la organización
- Proponer mecanismos que viabilicen la implementación de los cambios en el C.V.F.T.

Esta investigación se ve justificada porque presenta una oportunidad importante para el Club de Voluntarios del Ejército para conocer a fondo cuáles son los problemas que tiene en su sistema de gestión y cuáles son sus puntos más fuertes que le han ayudado a perdurar a través del tiempo.

Se ha establecido como alcance de la investigación el análisis situacional, la investigación de sistemas relacionados, el diagnóstico de la organización, la propuesta de mejora y la creación de un plan de implementación a partir del cual los directivos podrán poner en práctica cuando ellos lo consideren pertinente.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El turismo es un factor extremadamente importante en el desarrollo económico de un país, y dada la realidad en la que está envuelta el Ecuador en los últimos años se vuelve un eje fundamental en la nueva matriz productiva. Pero para que el turismo pueda atraer no solo a turistas nacionales, sino ser competitivo y atraer a turistas a nivel internacional y para esto se necesita generar y transmitir una imagen asociada a un servicio de calidad y seriedad que cumpla con las normas internacionales (Chiapas, 2010).

Con este preámbulo, es necesario realizar un análisis situacional del entorno en el cual se encuentra actualmente el Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre, para a partir de este análisis diseñar el Sistema de Gestión que el mismo va a seguir.

1.1 Análisis externo

En el análisis externo se analizará y evaluará los factores demográficos, económicos, socio culturales, legales y tecnológicos que afectan al sector económico en el cual se desenvuelve el C.V.F.T. y que podrían afectar al normal desarrollo de la organización.

1.1.1 Fuerzas Demográficas.

El Club de Voluntarios del Ejército brinda su servicio de recreación, alimentación, hospedaje y turismo en sus 8 sedes ubicadas en las tres regiones continentales del país, las están adecuadas de la mejor manera para ofrecer un ambiente propicio en el cual la

familia puede encontrar un momento de confort y recreación para la familia y entre amigos.

A nivel nacional están registrados cerca de 40000 militares de tropa y de estos 8000 son los socios que aportan mensual o anualmente al club para disfrutar de las instalaciones tanto socios como dependientes y sus padres.

La edad promedio de los usuarios del C.V.F.T. está entre los 0 a los 70 años que según el boletín de estadísticas del INEC, en nuestro país entre esas edades habitan 15.854.099 personas y siendo aún más específicos en las provincias en las cuales el club tiene sedes habitan entre estos rangos de edad en Pichincha 2.867.550 personas, Guayas 3.980.014, Manabí 1.441.727, Esmeraldas 588.074, Imbabura 426.734, Loja 468.017 y Pastaza 99.613 dentro del rango medio de edad, lo cual nos da indicios que la cantidad de personas que pueden acceder a los servicios del C.V.F.T. es alto en cada una de las sedes que tiene a lo largo del país (INEC, 2013).

En Ecuador las personas destinan por promedio diez horas para actividades de convivencia, deporte y recreación que con mayor frecuencia son los fines de semana o feriados en los cuales pueden salir del a disfrutar de un momento de óseo con familia o amigos.

Además, según datos del ministerio de turismo, al país anualmente visitan alrededor de dos millones de turistas extranjeros. Los turistas de Colombia (23,64%), Estados Unidos (16,66%) y Perú (11,27%) son los países que más turistas aportan a esta estadística. El aumento de turistas genera más empleo por esto hasta el año 2015, 5.532 personas han

recibido la certificación de Competencias Laborales y se produjo un incremento de 285.322 empleos directos del turismo en el año 2007 a 415.733 en 2015 produciendo un saldo positivo en la balanza comercial del turismo (Ministerio de Turismo, 2015).

Actualmente en Ecuador, uno de cada veinte empleos es producido por el turismo y de este número un 67% son ejercidos por mujeres que en mucho de los casos son jefas de hogar. Además, por cada 10 visitantes extranjeros se genera un empleo asalariado o temporal (Trabajos de Turismo, 2013).

Ecuador encamina diferentes acciones para convertir al turismo en la primera fuerza económica no petrolera del país para el 2018. Por medio de nuevos productos, adecuación de los destinos y expansión del mercado. Todo esto por medio de diferentes estrategias como los premios a la calidad que son elegidos por medio del voto ciudadano y que contaba con categorías como la ciudad más amable, ciudad más segura, playa limpia, estación de servicios, alojamiento preferido y mejor anfitrión, actualmente el turismo interno en promedio mueve 1,7 millones de dólares diarios (Ministerio de Turismo, 2015).

El país promueve la campaña Ecuador en sus cuatro mundos, y según datos de Diario el Universo en el gobierno de Rafael Correa se han invertido alrededor de 175 millones de dólares para infraestructura y campañas de promoción a nivel nacional e internacional, además el turismo interno se quintuplicó de los 2,3 millones en 2005 a 11,3 millones en 2013. Según datos del INEC en 2016 el 40% de los ecuatorianos realizó turismo interno y sus lugares preferidos fueron Quito, Guayaquil y Salinas. EL terremoto del 16 de abril de 2016 afectó en gran medida el turismo en los balnearios tradicionales del país. Además, según la revista Cuyabeno podemos mencionar entre los lugares más visitados el Parque Nacional Cuyabeno, Las Ruinas de Ingapirca, Las Islas Galápagos, Otavalo, Parque Nacional Cotopaxi o el Parque Nacional Cajas.

1.1.2 Fuerzas Políticas y Legales.

La industria turística de Ecuador está regida bajo una ley de turismo que es la que regula la promoción y el desarrollo de la actividad turística en el país, con el fin de establecer las normas a seguir por parte del Estado, y cuidar los intereses tanto de los prestatarios de los servicios y los usuarios.

Dentro de los servicios de turismo que enmarca la ley se encuentran el alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, transportación, agentes de viajes e intermediación en cualquiera de estos servicios. Como entes reguladores de estos servicios tenemos al Ministerio de Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio del Ambiente, Federación Nacional de Cámaras de Turismo, Asociaciones Nacionales de Turismo reconocidas y la Federación Nacional de Turismo Comunitario del Ecuador (Ley de Turismo, 2014).

Un representante de cada uno de los entes mencionados sumado a un representante de la Asociación de Municipalidades del Ecuador y uno del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador forman el Consejo Consultivo del Turismo el cual es un asesor de la actividad turística del Ecuador (Ley de Turismo, 2014).

A partir de esta ley se derivan diferentes políticas que forman parte de la estrategia del gobierno ecuatoriano para convertir al país en una potencia turística. El ocio y recreación están considerados en el plan del buen vivir que fue difundido en 2013.

Podemos mencionar distintas políticas que a su vez han desarrollado campañas de difusión masiva tanto a nivel nacional como internacional. Entre estas están All you need is Ecuador que fue lanzada el 1 de abril de 2014 y que apunta a un público internacional. Fue lanzada en 19 ciudades como Madrid, Sao Paulo, Buenos Aires, Berlín, Lima, Santiago, Londres y México DF. La estrategia fue basada en la canción “all you need is love” de la banda inglesa The Beatles.

Esta política gira en torno a vender el país como un todo, los cuatro universos que lo componen en ningún lugar están más cerca y conectados que en Ecuador, expuestos a través de una oferta turística variada que se compone de cultura, patrimonio, naturaleza, aventura, gastronomía, paisajes, entre otros. Y fue una de las primeras innovaciones del gobierno en políticas de turismo el trabajar por medio de redes sociales. Twitter, Instagram, Facebook y You Tube cuentan con un equipo amplio para dar fuerza a los mensajes y la campaña (Ministerio de Turismo, 2014).

Otra política que cabe mencionar es la creación de la marca país “Ecuador ama la Vida” que se encarga de posicionar la ideología del país en cada dependencia gubernamental, ferias y festivales internacionales y como marca para vender paquetes turísticos en distintas agencias de viajes a nivel mundial. Todo se basa en la marca Ecuador centro del mundo, origen de la vida (Comercio Exterior, 2015).

Como parte de optimizar y fortalecer la industria turística en el país desde 2015 se cuenta con el reglamento de alojamiento turístico que incorpora a todos los establecimientos que prestan servicios de alojamiento y los categoriza por hoteles que están categorizados de 2 a 5 estrellas, hostales (de 1 a 3 estrellas), resorts de 4 y 5 estrellas y hosterías, haciendas turísticas y lodges de 3 a 5 estrellas (Ministerio de Turismo, 2015).

Este nuevo reglamento se alinea a los estándares internacionales y para su conformación se trabajó en conjunto entre el Ministerio de Turismo y representantes del sector hotelero del país y busca que se mejore la calidad del servicio para los turistas nacionales e internacionales (Ministerio de Turismo, 2015).

Además, el gobierno decretó y preestableció los feriados para el año 2017 con el fin de ayudar a los ecuatorianos a planear de mejor manera su tiempo de recreación, tanto en la planificación económica y logística.

Adicional a esto en Ecuador los hoteles y apartamentos turísticos se guían en la norma técnica ecuatoriana INEN 2891 que establece requisitos básicos de calidad con los que deben contar los hoteles y similares, también hace referencia a la mejora continua que debe mantener para brindar un mejor servicio y da un enfoque en procesos para fomentar modernos sistemas de gestión.

Por otra parte, el C.V.F.T. está legalmente constituido por el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador, numeral 13 el cual consagra a los ciudadanos a asociarse, reunirse o manifestarse en forma libre y voluntaria. Además, se ha creado un estatuto interno que ha tenido su última reforma en el año 2011 donde se explica la organización que el club va a tener y la forma en la que deben ser elegidas sus autoridades. Esta reforma se debió a que la anterior administración quiso perennizarse en sus funciones lo cual desencadenó en un desorden dentro de las cuentas del club y una disminución del número de socios que formaban parte de la institución.

1.1.3 Fuerzas Socio – Culturales.

El C.V.F.T. va dirigido a un estrato medio y medio alto de la población, la adecuación de las instalaciones y el precio fijado han segmentado el mercado de esta forma. Los señores voluntarios de las Fuerzas Armadas del Ecuador aportan una mensualidad que les permite disfrutar de instalaciones tanto a sus dependientes (esposa e hijos menores a 25 años) y sus padres.

El deporte y recreación dentro de la sociedad ecuatoriana es algo que está muy arraigado en la tradición de las familias a todo nivel social y más aún en los feriados que dentro del año calendario suman por lo menos diez feriados nacionales al año en los cuales el turismo interno tiene una alta concurrencia (Ministerio de Turismo, 2015).

En los últimos años se ha incrementado la posibilidad de las familias para viajar a lo largo del país dentro de los días festivos del año, siendo más específicos los voluntarios de la Fuerza Terrestre han tenido una mejora en su situación socioeconómica por la mejora salarial a la que han llegado, esto ha permitido tener por lo menos un auto por familia y viajar un par de veces al año por lo menos. Para el 2017 el gobierno nacional ya ha establecido nueve feriados en los cuales se busca impulsar el turismo interno.

Además, hay que tomar en cuenta que las familias han cambiado mucho en su composición, hoy en día las familias modernas están compuestas por madres o padres solos con sus hijos, abuelos que crían nietos, parejas de distinto tipo que, si bien es una nueva realidad en las familias ecuatorianas, muchas de ellas cuentan una solidez

económica, la cual coloca a este tipo de familias en igualdad de condiciones para que puedan disfrutar de la recreación y tiempo de calidad entre sus seres queridos.

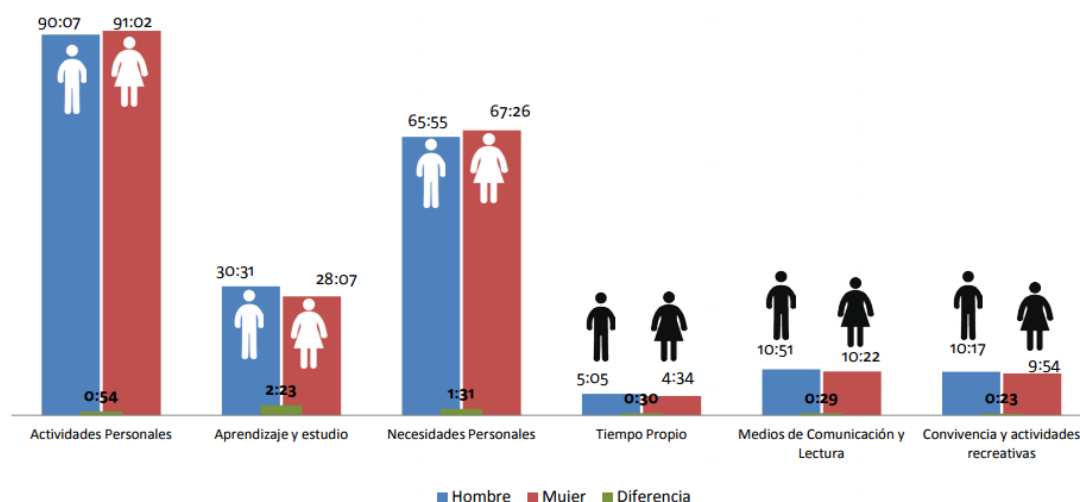


Figura 1: Tiempo de actividades personales

Fuente: (INEC, 2013)

1.1.4 Fuerzas Económicas.

El precio de estadía y de uso de los servicios del club se ha mantenido en los últimos años pese a la delicada situación financiera que ha arrojado números negativos en los últimos dos años. Para que el servicio que presta el club se asequible a los usuarios de una clase media y media alta.

El salario básico unificado de \$375 no logra cubrir el valor de la canasta básica que es de \$701,93, quedando un porcentaje importante de la población bajo ese nivel, por lo cual ha debido recurrir al consumo de la canasta vital, es decir, que existe insatisfacción en las

necesidades básicas, lo cual produce que el presupuesto destinado para la recreación y el esparcimiento disminuya (BCE, 2016).

El ingreso promedio de una familia en la zona urbana está en 1046,30 dólares y el promedio de gasto es de \$943 que causa un ahorro mínimo por parte de las familias ecuatorianas (INEC, 2012).

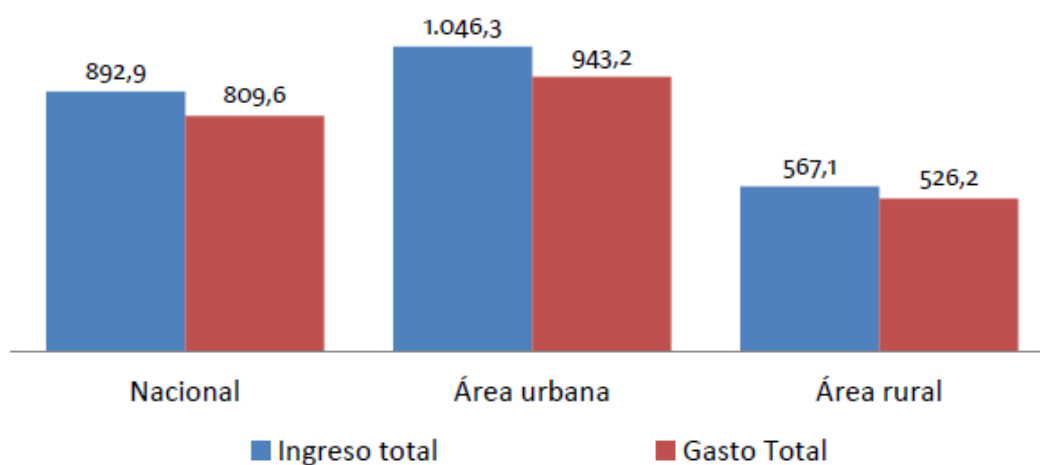


Figura 2: Ingreso y gasto promedio

Fuente: (INEC, 2013)

Mientras que el ingreso por deciles está distribuido de la siguiente manera:

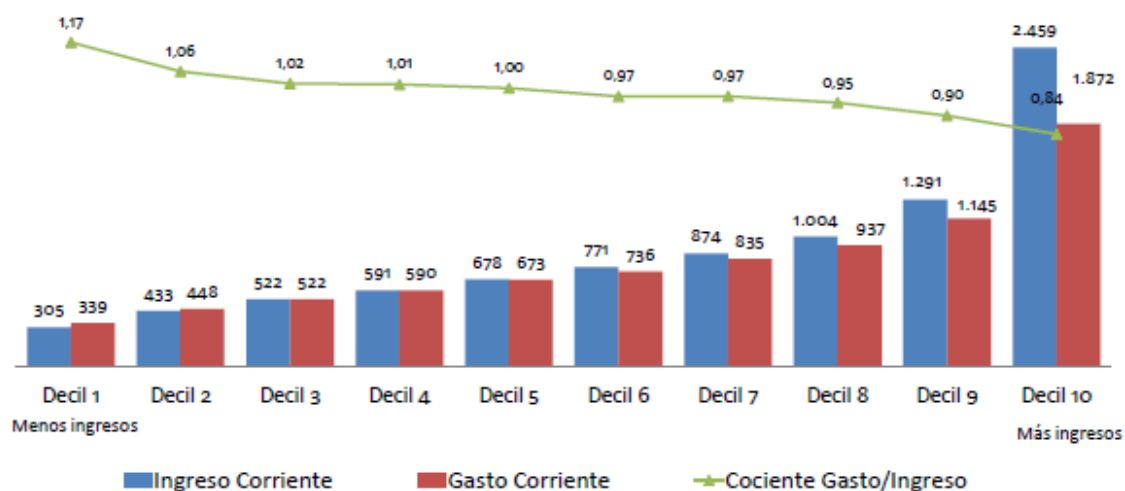


Figura 3: Ingreso per cápita por decil

Fuente: (INEC, 2013)

Según datos del INEC las familias destinan para la recreación y cultura un promedio entre el 4 y 5% de sus ingresos y según cifras del municipio de Quito un turista extranjero gasta en promedio 557 dólares durante su estadía en el país. Con esta estadística el C.V.F.T podría brindar su servicio a hogares de estrato A hasta hogares con estrato tipo C+ que representa el 35,9% de los hogares. Estos tipos de hogares cuentan con padres con instrucción superior, por lo tanto, con doble ingreso que están afiliados el 92 % al IESS, ISSPOL o ISSFA, o en el 46% de los casos a seguros privados.

Tabla 1: Distribución de Gastos familiares

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: (INEC, 2015)

Son familias que tienen su propia empresa o negocio, o a su vez trabajo estable por lo que satisfacen las necesidades de su canasta básica y destinan más recursos para educación.

También este tipo de hogares cuenta el 98% con servicio de internet, o en promedio tienen dos televisores o dos autos de uso exclusivo del hogar y toda la línea de electrodomésticos (INEC, 2015).

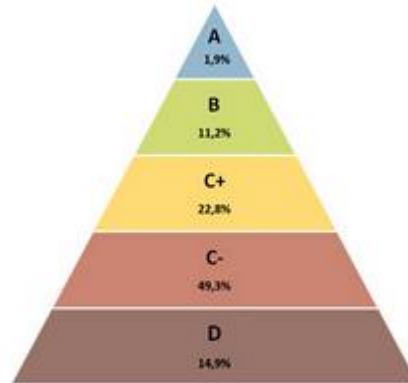


Figura 4: Estrato socio – económico

Fuente: (INEC, 2013)

Cabe mencionar que el sector turístico ha recibido un fuerte impulso por parte de las autoridades y esto ha permitido reducir los impuestos a los que deben pagar los miembros de este sector. Los impuestos que han quedado son el pago del 1 x 1000 de los activos que ahora el SRI es el encargado de recaudar, la tarifa de ecodelta que pagan todos los turistas que viajan al extranjero y las declaraciones mensuales del iva y la declaración anual del impuesto a la renta.

Con la merma de los impuestos al sector turístico se busca potenciarlo y volverlo más competitivo. Actualmente el turismo representa el 2% del PIB nacional. Está en tercer lugar de las actividades no petroleras después del banano y el camarón.

1.1.5 Fuerzas Tecnológicas.

La Tecnología de Informática y Comunicación (TIC's) avanza de manera vertiginosa en todos los ámbitos de la sociedad. Y la educación superior no se puede quedar sin aprovechar estas oportunidades. El nuevo modelo de gestión empresarial apuesta por la práctica y la innovación con el uso de estas herramientas.

Los cruces de información del sector turístico por medio de sistemas informáticos representan un 90% del total, por medio de este dato podemos darnos una idea de la importancia de la tecnificación en este sector económico. Por ejemplo, las transacciones electrónicas, reservas a través de internet, publicidad web, publicación de experiencias, entre otras son algunos casos en los cuales la transmisión de la experiencia del servicio puede dar una buena o mala impresión para cientos o miles de personas en segundos (Trabajos de Turismo, 2013).

Hoy en día la adquisición de software es indispensable para brindar un servicio de calidad a los usuarios. La adquisición de equipos tecnológicos es costosa, pero permite dar a los usuarios un mejor servicio y por medio de sistemas CRM por ejemplo dar seguimiento a cada paso que dan dentro de la experiencia que viven en el servicio del sector turístico. En los últimos años el 32% de las personas usa el internet para obtener información (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014).

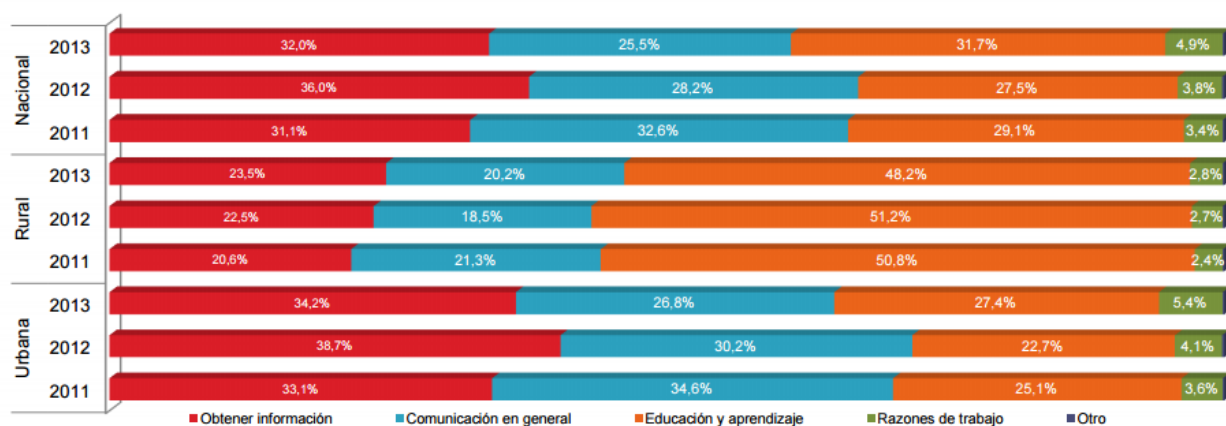


Figura 5: Uso de internet

Fuente: (INEC, 2013)

El porcentaje anualmente sigue creciendo y en el país el 64% de la población entran por lo menos una vez al día a navegar, pero de este porcentaje el 35,10% tiene acceso continuo y lo usa para sus actividades diarias (TIC, 2014).

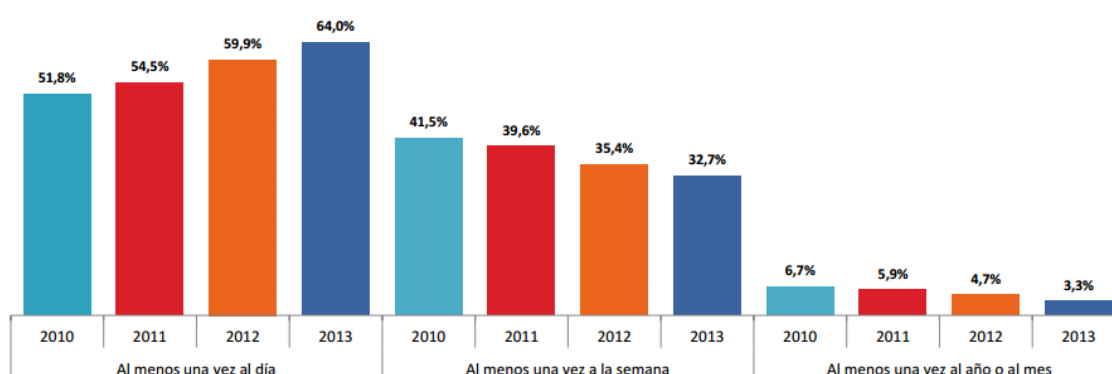


Figura 6: Frecuencia de usos de internet

Fuente: (INEC, 2013)

1.2 Análisis Interno

En esta parte se analizarán los factores internos que la organización controla y son parte de su estructura organizacional, su historia, y que conforman su fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.2.1 Historia.

El 19 de julio de 1984 mediante acuerdo No. 668, el señor Presidente Constitucional de la Republica, Ing. León Febres Cordero, a través de la cartera de Bienestar Social aprobó el Estatuto, dando nacimiento al “Club de Tropa del Ejército” como una “corporación de derecho privado de las regladas por las disposiciones del Título XXIX, del libro I, del Código Civil”.

La creación del Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre fue una iniciativa de los socios desde el año de 1984, es decir lleva 32 años ininterrumpidamente funcionando, el mismo que está enmarcado jurídicamente y cuenta con todos los permisos de ley para su normal operación.

Desde la creación del club siempre se ha manejado un ambiente democrático para la elección de las autoridades que llevan el manejo administrativo y toman las decisiones. A partir de un manejo coherente se empezó a expandir las sedes del club a lo largo y ancho del territorio nacional.

La primera sede fue el Centro Recreacional Granilandia construida en el mismo año de la constitución del club, hasta el año 2010 podían ingresar a las sedes del club únicamente personal de las Fuerzas Armadas. Este año marcó un hito importante dentro de la historia del club, puesto que desde este año se abrieron las instalaciones del club para todo público.

Lamentablemente en el transcurso del año 2011 se empezó a tener algunos problemas administrativos con el manejo de los fondos que recibía por la aportación mensual de los socios. Causando que en 2013 se elimine la aportación obligatoria por parte del personal de las Fuerzas Armadas para ser un aporte opcional. El número de socios descendió considerablemente de alrededor de 20000 socios a 5000, esto trajo consigo una merma considerable del presupuesto anual del club.

Las malas administraciones causaron en el año 2015 el embargo del hotel La Marimba y una demanda por falta de pago del hotel Ocean Blue de Crucita. A partir del año 2016 se cambió la directiva del club y se ha comenzado un proceso de reconstrucción de la base organizacional del club.

1.2.2 Organización y sedes.

El club de voluntarios de la Fuerza Terrestre “Cabo Quiroz” o C.V.F.T tiene como objetivo el acondicionamiento turístico y recreacional con un enfoque de desarrollo sustentable aplicando herramientas como la planificación estratégica.

A lo largo de los años se ha ido expandiendo a lo largo del país con el fin de llegar a todos sus socios y, además, impulsa el turismo dentro de las tres regiones continentales de Ecuador. Sus sedes son:

Sector oriental: Misahuallí

La zona Oriental es la que presenta un nivel alto de desarrollo turístico, por su geografía, sus paisajes y su fauna. En la provincia de Napo, Cantón Tena se encuentra el Puerto Misahuallí. En el puerto se puede observar arena blanca y blanda con la presencia de un gran marco de árboles propios de la zona donde habitan especies exóticas como el mono Peco, que es un pequeño simio que convive con los turistas y es una de las grandes atracciones del sector.

Además, podemos encontrar el jardín de mariposas propias de la zona, la cascada de Latas junto a un tobogán de caídas naturales, la Mina con fuentes de agua mineral donde se observan variedad de aves y como complemento de la experiencia propia de la selva ecuatoriana en la comunicad de Rio Blanco hay cascadas y shamanes dedicados a la medicina natural.



Figura 7: Hostería Misahuallí

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

Sector costero: General Villamil Playas

Lugar insigne del turismo nacional, en la Península de Santa Elena se encuentra ubicada la Hostería los Patios. Ubicada en la Provincia de Guayas es un balneario muy popular que se encuentra con una cercanía considerable hacia Guayaquil. En la temporada de vacaciones la ciudad se encuentra llena de turistas nacionales y extranjeros.

Playas se encuentra en un cambio estructural puesto que la Prefectura de Guayas ha empezado a invertir mayor cantidad de recursos para que los 15 km de playa que posee se vuelvan más competitivos con las playas de la provincia de Santa Elena y principalmente Salinas.



Figura 8: Hostería Los Patios

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

Sector Costero: Atacames

En la Provincia de Esmeraldas se encuentra ubicado el hotel “La Marimba”, en la costa norte del país es uno de los sitios de mayor afluencia de los capitalinos, y para los socios del C.V.F.T es uno de los lugares preferidos. Atacames vive del turismo, es uno de los balnearios más concurridos del país por la diversidad de gastronomía que ofrece, la vida nocturna y su playa cálida y limpia.

La estadía para los socios tiene un valor de \$10 dólares por persona y tienen acceso a cómodas instalaciones con cable, ducha, confort, piscina y un salón de baile. “La Marimba” posee playa privada en la cual sus usuarios pueden tener exclusividad.



Figura 9: Hotel La Marimba

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

Sector Costero: Crucita

El Hotel Ocean Blue se encuentra ubicado en Crucita, Provincia de Manabí. Es un hotel que se acopla a las necesidades familiares donde los usuarios pueden disfrutar de una estadía cálida. Al salir del hotel podemos encontrar 13 km de playa y una gran variedad de mariscos frescos.



Figura 10: Hotel Ocean Blue

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

Sector Sur: Loja

A 30 km de la ciudad de Loja se encuentra la parroquia de Malacatos. Aquí queda ubicada la Hostería Landangui, que está dentro de la comunidad que lleva su mismo nombre. La hostería cuenta con un clima cálido típico de los valles lojanos. Cerca de la hostería podemos encontrar el Parque Podocarpus, Vilcabamaba, Parroquia el Cisne, el Barrio de Rumizhitana y la quebrada del río Malacatos.



Figura 11: Hostería Landangui

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

Sector norte: Ambuquí

En el sector norte del país se encuentra ubicada la Hostería La Palmira, la misma que se encuentra a disposición de los socios y sus familiares, en donde pueden disfrutar de un ambiente cálido seco propio de la zona. Se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura en la vía panamericana norte km 36.



Figura 12: Hostería La Palmira

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

Sector norte y colonial de Quito

En la zona norte de la ciudad de Quito se encuentra el Centro Recreacional Granilandia, ubicado en la Autopista Manuel Córdova Galarza km 6 y medio vía a la mitad del mundo. El Centro Recreacional Granilandia se encuentra cerca de las parroquias de Pusuquí y Pomasqui.

Además, en el casco colonial está ubicado el Hotel Reino de Quito, lugar en donde se concentran un alto volumen de turistas que buscan conocer las plazas y catedrales más insignes de la ciudad.



Figura 13: Centro recreacional Granilandia

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

1.2.3 Organigrama.

Actualmente el C.V.F.T. funciona bajo un tipo de estructura vertical, lo cual causa que las decisiones tarden demasiado en salir y en ejecutarse. Por los últimos sucesos que han causado disturbios dentro de la organización se ha dispuesto la inclusión de un comité de vigilancia para que cuide el patrimonio de los socios del club y además ha tomado mayor importancia la asesoría jurídica para tener llevar de cerca los procesos judiciales en los que se encuentran los hoteles de Esmeraldas y Crucita.

Además, las partes más amplias del organigrama son el departamento administrativo y financiero. Pero en el caso del Departamento operativo lo componen los administradores de las sedes que en muchos de los casos no se alinean a los objetivos del club, lo cual causa que no todas las sedes tengan la misma rentabilidad y orden. A continuación, observamos el organigrama actual del club.

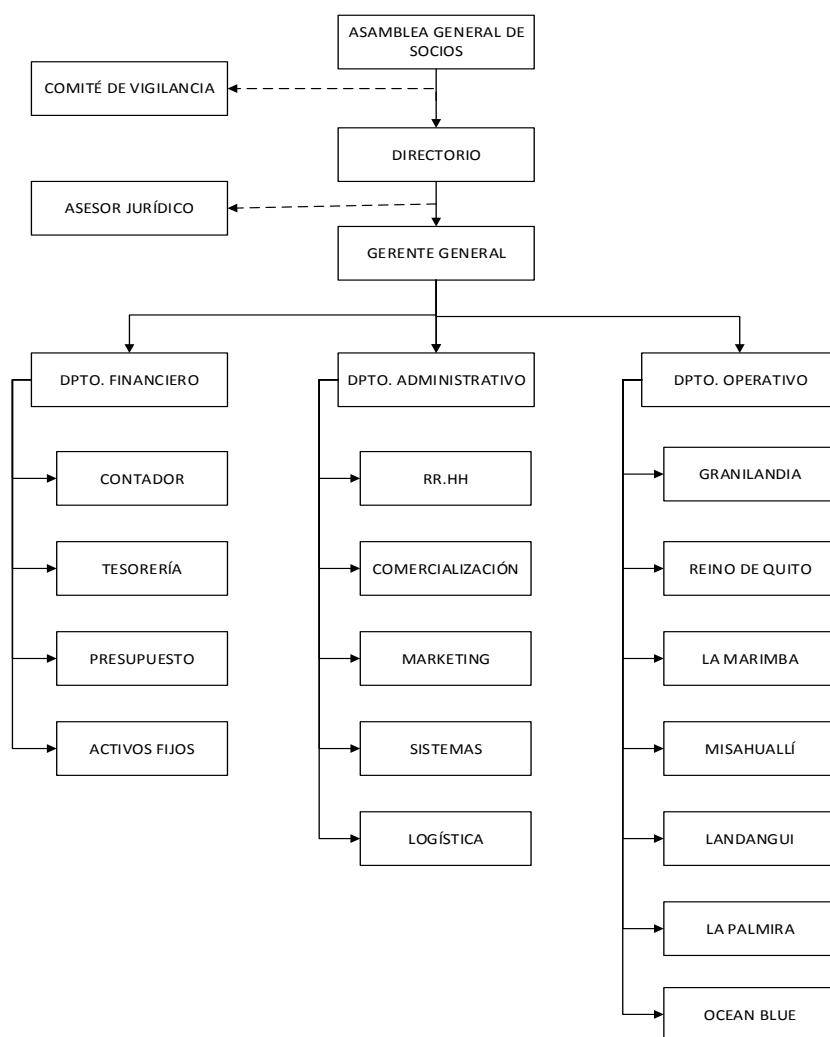


Figura 14: Organigrama C.V.F.T

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

El Club de Voluntarios del Ejército cuenta con una amplia infraestructura que permite dar una gran variedad de servicios a los socios y personas que deciden alojarse en cualquiera de sus sedes. Sus 60 empleados de planta y sus cerca de 100 empleados temporales se encargan de brindar cada servicio con calidad.

1.3 Servicios

En total el C.V.F.T cuenta con 1.225 camas para alojarse de las cuales el Hotel La Marimba y el Hotel Ocean Blue son las sedes de mayor capacidad ya que cuentan con 300 camas cada una. Por otra parte, el servicio de restaurante también tiene una alta capacidad ya que el club cuenta con una capacidad para atender a 830 comensales. En este caso el Centro Recreacional Granilandia es el de mayor capacidad, ya que puede atender a 400 comensales por día.

Para el servicio de recreación el Centro recreacional es el más grande puesto que puede albergar a 2000 personas en un día. Dentro del club podemos encontrar 12 piscinas, 8 saunas, 8 turcos y 6 hidromasajes. Además, se han incorporado 10 centros de recepciones para distintos eventos. Por lo menos uno en cada sede para que pueda ser utilizado tanto en actividades del club, como para que pueda ser alquilado para los distintos eventos sociales tanto de socios como de usuarios de cada zona en la que se encuentran las sedes.

Hay que mencionar, además, que en la sede Misahuallí los usuarios de este centro de recreación pueden optar por un tour que incluye el recorrido por el Río verde, visita a comunidades indígenas, visita a cascadas y un centro de venta de artesanías propias de la zona.

Los servicios de cada sede están adecuados para brindar al usuario una experiencia única y más que nada que pueda gozar de un descanso de sus actividades.

1.4 FODA

El análisis FODA es una de las herramientas que nos permite establecer y analizar dentro de una matriz tanto los aspectos internos como externos de la organización.

1.4.1 Fortalezas

- Amplia y completa infraestructura del club en todas sus sedes que permite dar un servicio de calidad y confort para el descanso y recreación de los socios al momento de usar las instalaciones.

- Presencia del club en las tres regiones continentales del país dando la facilidad para que los socios visiten el ambiente que prefieran durante todo el año y puedan conocer la biodiversidad que posee Ecuador fomentando el turismo nacional.

- Comprometimiento y otorgamiento de permisos por parte de los Fuertes Militares a nivel nacional para que el C.V.F.T. pueda mantener informados a sus socios actuales y pueda incrementar el número de socios en cada uno de ellos.

- Creación de un plan de cobro mensual y anual para facilitar a los socios el pago de su membresía y que puedan acceder a todos los beneficios que ofrece el C.V.F.T.
- Posicionamiento a nivel país de la marca Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre en el sector hotelero y turístico tanto en el personal de las Fuerzas Armadas del Ecuador como dentro de la sociedad y más aún en las ciudades donde se encuentran las distintas sedes del club.

1.4.2 Debilidades

- El tiempo de administración de un directorio es de apenas dos años y en muchas ocasiones las transiciones de mandato no se manejan en una forma ordenada para continuar con el normal funcionamiento del club.
- Por la cobertura nacional que tiene el C.V.F.T. sus socios se encuentran en distintas ciudades del país, lo cual causa muchos inconvenientes al momento de convocar a una junta de socios, puesto que, las reuniones realizadas en la sede Quito no cuentan con la mayoría de los socios del club y así tomar decisiones consensuadas.
- Por la distancia existente entre las sedes y la oficina central del club se ha hecho una tarea difícil el control sobre la administración de cada una de ellas por ejemplo en los descuentos y gratuidades excesivas para socios, el uso de los recursos y la readecuación y mantenimiento de las instalaciones.

- Los procesos entre sedes no están estandarizados, lo cual causa que el nivel de atención y de servicios no sean los mismo entre sedes y esto debilita la imagen del Club en forma global.
- El C.V.F.T. tiene un deficiente manejo de la promoción de los servicios y sedes del club. Esta al ser una de las cuatro “ps” del marketing es una debilidad muy grande, pese a que los socios conocen tanto la existencia del club como de sus sedes. Muchos de estos no conocen los servicios y novedades que este ofrece en cada feriado o en período de vacaciones.
- No se ha preparado adecuadamente al personal de cada sede en el servicio y atención al cliente para que se eleve el nivel competitivo del club en el sector turístico y tenga una mejor competitividad en el mercado.

1.4.3 Oportunidades

- Cómo medida reciente por parte del gobierno central se ha calendarizado los feriados del año 2017, esto da la posibilidad para que el club pueda organizar de mejor manera sus estrategias para brindar un mejor servicio en las fechas de mayor afluencia de visitantes, siempre dando prioridad a los socios del club.
- El turismo actualmente es la tercera actividad no petrolera que aporta al PIB nacional, con las nuevas campañas del gobierno a nivel nacional e internacional se busca convertir al Ecuador en una potencia turística. La promoción nacional e internacional del país y sus cuatro mundos en muy pocos kilómetros brinda la oportunidad al club para crecer en un sector prolífero para el país.

- La agilidad y cobertura de información que brinda la tecnología actualmente es una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas que se encuentran inmersas en el sector turístico. Los turistas nacionales y extranjeros tienen la facilidad de acceder a los sitios web de turismo desde cualquier parte del mundo.

- El Club de Voluntarios del Ejército pertenece a una industria en la cual la competitividad de precios es baja, y que es demandada por los usuarios para cumplir con sus necesidades de recreación y esparcimiento por lo cual es un sector que puede crecer sin importar etnia, raza o estrato social.

- Actualmente en el país uno de cada veinte empleos es producido gracias al sector turístico, esto da la posibilidad de que tanto el club como las personas de cada comunidad o ciudad se vean beneficiadas por la presencia del club y así crear un sentido de pertenencia con la institución.

1.4.4 Amenazas

- La ubicación geográfica del país está en medio de una zona muy sensible a los movimientos telúricos los cual causa un gran impacto en las sedes principalmente de la costa, por las medidas de seguridad que deben tener y por el cierre de instalaciones y merma considerable de la afluencia de turistas en feriados y temporada de vacaciones.

- Al ser una entidad sin fines de lucro el Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre se ve expuesto a constantes intervenciones por parte de entidades públicas cuando malas administraciones pasadas no pueden demostrar el uso responsable de los recursos y el cumplimiento de la naturaleza libre de lucro del club.
- Aumento del costo de vida y de la canasta familiar de cada año por motivo de la inflación del país. Que en términos de óseo y recreación se puede ver mermada su presencia dentro del presupuesto familiar.
- Pese a que la temporada de temblores causó graves daños en la infraestructura hotelera de la zona costera del país, algunas cadenas de hoteles de la competencia han comenzado a reestructurar y modernizar sus instalaciones, lo cual puede darles una ventaja competitiva en un futuro cercano.
- Las próximas elecciones pueden influir en el futuro cercano del sector turístico que actualmente no tiene un alto peso sobre la producción del PIB nacional y puede verse mermado su impulso e inversión en una nueva administración central.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expondrá la base teórica en la cual está sustentado el trabajo de titulación. Dentro de esta sección se tomará como medida la organización y sistemas de gestión de instituciones exitosas dentro del sector turístico tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Además, se realizará una investigación bibliográfica de herramientas y conceptos relacionados para la creación de un sistema de gestión acorde al análisis situacional del C.V.F.T. detallado en el capítulo anterior.

La recreación es un eje fundamental para las personas, ya que está relacionado con el tiempo que tienen estas para tener un tiempo de óseo y las cadenas de hoteles son un lugar en el cual las diversas familias encuentran muchas opciones para tener un momento ameno el cual les permita tener momentos amenos fuera del estrés de la vida cotidiana. El origen propio de la palabra recreación nace de la regeneración de las fuerzas gastadas en el trabajo (Pérez, 2010).

Por otra parte, cabe mencionar que este capítulo servirá de guía para el levantamiento de procesos del capítulo siguiente.

2.1 Sistemas de Gestión en negocios relacionados.

Sistema de gestión, es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa, el cual permite dar sentido a todas las actividades que se realizan en los distintos niveles, para alcanzar objetivos, propósitos o metas de la organización (Ogalla, 2005).

Según Pérez (2010), la recreación puede considerarse como un estado que adquieren las personas para iniciar o participar de actividades que incurren en esperanzas enriquecedoras por medio de un método para ocupar de mejor manera el tiempo libre que las personas poseen y así pasar a formar parte de una educación integral.

Como en muchos otros sectores económicos al nacer una empresa es el fundador quien toma todas las responsabilidades y controla a su primer grupo de empleados, sin embargo, cuando empieza a crecer por ejemplo en el caso de las empresas hoteleras al aumentar las unidades operativas en diferentes sedes se convierte en una cadena hotelera. Cadenas como Marriot o Hilton se han expandido de esta manera (Martorell, 2002).

Las cadenas al empezar a crecer necesitan diversificar su personal y sus funciones. Además, por medio de su administración ordenada tratan de funcionar como un todo. Martorell (2002) analiza la realidad de las cadenas hoteleras y reconoce las siguientes áreas claves de la administración hotelera: Finanzas, Administración, Marketing, Recursos Humanos, Operaciones e Investigación y Desarrollo. Claro que si la cadena empieza a crear nuevas sedes en lugares que dificulten su eficiente control es necesaria la creación de una división para que tenga una administración propia.

En estos casos podemos citar casos de cadenas como Hyatt, y Best Western International que basaron su éxito en estrategias que fortalecieron su estructura organizacional y crearon un verdadero sistema de gestión. En otro caso la cadena Holiday Inn no pudo imponer una estrategia al crecimiento desproporcionado de su organización. Al diversificarse en 30 negocios diferentes si bien creció en tamaño no lo hizo en estructura, y es ahí donde radica la importancia de hacer funcionar a la empresa como un todo por medio de un sistema integral (Martorell, 2002).

Un factor que ha tenido gran importancia en los últimos años es la tecnología, es de tan importancia que muchas veces la estructura organizacional de la empresa se basa en la tecnología que posee la empresa. La tecnología tiene un papel muy importante en el proceso de transformación de inputs como recursos humanos, financieros o físicos en salidas (Martorell, 2002).

Las empresas hoteleras o de restaurantes son netamente enfocadas al servicio, es por esto, que tener una alta calidad de servicio al cliente se vuelve esencial para ser competitivos en el mercado. Es tan importante el cliente en el proceso que se vuelve parte del mismo y es parte de la organización ya que, al ser cada cliente una persona distinta, se vuelve un factor no controlable por parte de la empresa y por ende el proceso no puede ser específico, sino más bien debe ser flexible. Porque el cliente se vuelve parte de la presentación de la empresa. Un cliente satisfecho dará una buena referencia, mientras que uno que no lo esté hará todo lo contrario y llegará a más personas con su mal mensaje (Martorell, 2002).

Un sistema de gestión comprende varios factores y entre ellos uno que ha tomado fuerza en los últimos años son las plataformas electrónicas que permiten llevar un adecuado control de actividades claves de un hotel. Esto muchas veces se ve reflejado en necesitar menos mano de obra y en otras no, todo depende de la capacidad y el tamaño del establecimiento (Cruz, 2010).

Algunas de las opciones principales en un sistema de gestión así deberían ser el inventario de habitaciones, en el cual se debe verificar la disponibilidad, reservas, pagos, consumos, adecuaciones, mantenimiento, entre otros. Otra opción sería la medición de ventas en el Bar o en el servicio de Restaurante que brinda el hotel donde se debe medir el stock, los insumos, las ventas, los reclamos, el desperdicio, entre otros (Cruz, 2010).

A medida que la empresa hotelera sigue avanzando en su ciclo de vida se hace necesario tomar mejores estrategias para lograr tener un mejor crecimiento, lo más óptimo sería que por medio de la estrategia se vaya expandiendo la organización y la estructura. Y no en el caso contrario en el cual por un crecimiento descontrolado tienen que tomar estrategias sobre la marcha (Martorell, 2002).

Shaffer indicaba que el porcentaje en el que una organización puede planificar su estrategia y adaptar su estructura organizacional al medio ambiente en el que se desenvuelve afecta a su éxito y la rentabilidad de la empresa (Martorell, 2002).

En fin, dentro de un sistema de gestión en hoteles deberían cumplir las siguientes características. Llevar una planificación del uso de las instalaciones del hotel, control de adecuación y mantenimiento de instalaciones, organización de huéspedes. Fichas de instalación, alojamiento, facturación y salida de los usuarios y en el caso del servicio de restaurant y bar como mínimas características deberían tener la adecuación de local, inventario de insumos, planificación del menú, asignación de meseros, entre otros (Cruz, 2010).

2.2 Conceptos.

Los procesos en una organización resultan muchas veces difíciles de identificar por la poca organización que tiene una empresa, y esto no está relacionado con la actividad económica que esta realice. Según la ISO 9000 de 2015 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El levantamiento de procesos dentro de una organización muchas veces resulta complicado, porque las personas tienen temor al cambio y en otros casos en el momento de levantar los procesos piensan que fiscalizan su trabajo.

La ISO 9000 – 2015 así mismo establece que los procesos además son básicos al momento de la realización del sistema de gestión de calidad para pasar por sus distintas fases tanto durante la implementación del sistema como en la búsqueda de la mejora continua.

Las entradas que son la materia prima del proceso, estas pueden venir tanto de otro proceso de la organización como de agentes externos a la misma y que estos buscan convertirse durante el proceso en salidas, que son el producto final. El medio más común para representar gráficamente un proceso es el diagrama de flujo.

El diagrama de flujo es un conjunto de elementos gráficos mediante los cuales se representa la secuencia de actividades que forman un proceso. Por medio de esta herramienta se puede analizar y observar posibles mejoras que puede tener el proceso para adecuarlo de mejor manera a la realidad tan dinámica que tienen las organizaciones hoy en día (Herrera, 2007).

La gestión basada en procesos viabiliza y facilita la implementación y mejora continua de un sistema de gestión de calidad de forma eficiente y eficaz, puesto que las tareas, actividades y procesos están alineadas y enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente por medio de un control adecuado en todas las fases de los procesos (Herrera, 2007).

Para tener un mejor manejo de la organización se ha jerarquizado los procesos en tres niveles. El estratégico que son ejecutados por la alta dirección y que son los que se encargan de dirigir a la empresa, el operativo es el que está relacionado con el giro del negocio y son los que muestran el desarrollo de las operaciones antes, durante y después de producirse (Prado, 2015).

En tercer escalón encontramos el nivel de soporte que son aquellos que brindan un apoyo a los procesos misionales y reflejan operaciones del día a día de la organización (Prado, 2015).

A la gestión por procesos lo apoyan los procedimientos que tiene la empresa, que según web y empresas son los planes que marcan los métodos a seguir para manejar las actividades actuales y futuras de la empresa. Establecen cómo funcionará de forma lógica cada acción y como se llevarán a cabo en las operaciones rutinarias de la empresa. En la ISO 9000 2015 los procedimientos establecen actividades que van más allá de sus departamentos, definiendo claramente a los responsables en cada uno de los pasos a seguir.

Una vez que se han identificado los procesos que componen estos tres niveles es importante colocarlos en una forma que sea de fácil visualización para todos quienes conforman la empresa y también para los grupos de interés fuera de la misma. Para esto tenemos el mapa de procesos como podremos visualizar a continuación.

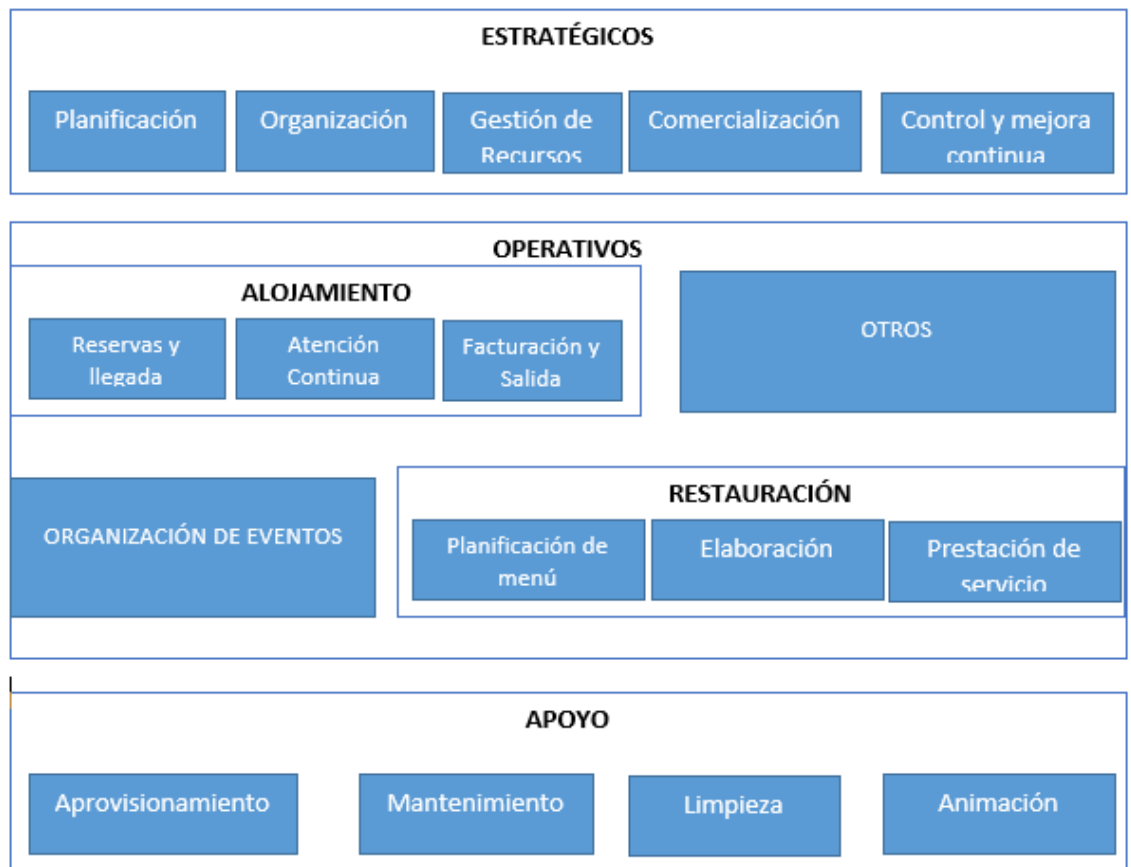


Figura 15: Mapa de procesos

Fuente: (INEN 2891, 2014)

2.3 Normas y Herramientas de la Calidad

Haciendo un repaso por las normas ISO encontramos que en la 9004 nombra a los “Sistemas de Gestión de Calidad y las directrices para la mejora del desempeño” que se fundamenta en la satisfacción del cliente. Las normas ISO 9000 pretenden establecer que

las empresas busquen la mejora continua. Basado en 8 principios que son: la organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque al proceso, enfoque del sistema de gestión, mejora continua, enfoque hacia la toma de decisiones, relación mutuamente beneficiosa con los proveedores (Villa, 2012).

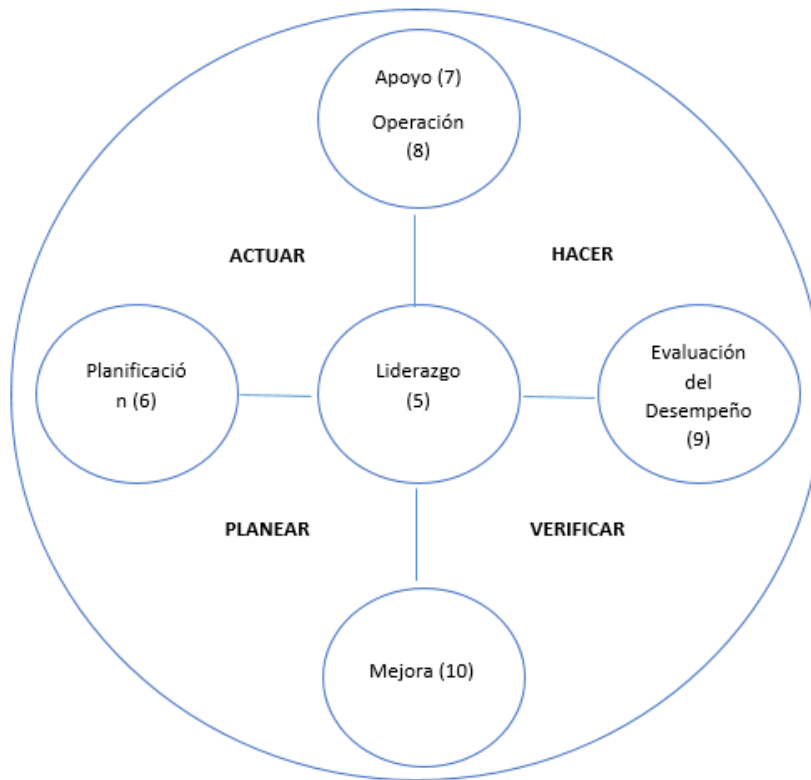


Figura 16: Modelo de Procesos ISO 9000 - 2015

Fuente: (ISO, 2015)

Es de alta importancia que las personas o líderes que llevan en sus manos el destino de la organización sepan la estructura de un sistema de gestión de calidad con base en normas ISO. En las cuales encontramos que la ISO 9000 es el sistema de gestión de calidad en su fundamento y su vocabulario, la ISO 9001 que son los requisitos y la norma certificable del sistema de gestión de calidad y la ISO 9004 que son las directrices para la mejora de desempeño, es decir, la mejora continua (Herrera, 2007).

Para el sector turístico es recomendable el uso de la ISO 9001 - 2015 y 14001 porque forman un sistema de gestión integral. Ya que combina la satisfacción al cliente integrado al cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad. Por otra parte, se hace indispensable la implantación de la ISO 22001 de gestión alimentaria. Esta norma por medio de un sistema de análisis de puntos críticos garantiza que los alimentos a ingerirse en el hotel estén libres de peligros químicos, microbiológicos o físicos (ISQ, 2015).

Las normas ISO 9001 – 2015 establecen ocho principios para la gestión de la calidad que son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Por otra parte, la norma ISO 9002 – 2016 nos da una guía de cómo se puede implementar un sistema de gestión de calidad dentro de una organización. Entre las cuales menciona

- Tomar en cuenta los intereses de los grupos interesados de la organización.
- Crear parámetros a cumplir en función de la calidad.
- Establecer los procesos necesarios para cumplir los objetivos de la organización.
- Establecer indicadores.
- Determinar los mecanismos para combatir las inconformidades.
- Mantenerse siempre en una conducta de mantener la mejora continua.

Hablando específicamente del sector turístico encontramos los sistemas de gestión de calidad Q. Estos sistemas tienen la característica que son creados uno para cada sector ya sean hoteles, restaurantes, agroturismos o campos de golf. Sería la ISO 9001- 2015 adaptada a cada sector hotelero (ISQ, 2015).

Dentro de las normas técnicas de Ecuador existen varias herramientas que nos ayudan a normar un mejor servicio y entre estas se pueden identificar las siguientes: la INEN 2891 - 2014 que es una de las más importantes puesto que engloba y ofrece al sector hotelero un conjunto de requisitos y pasos para funcionar por medio de sistemas de gestión avanzados que buscan calidad y establecer la mejora continua tomando en cuenta siempre el enfoque del cliente y la búsqueda de cumplir con sus expectativas y superarlas.

Por otra parte, la INEN 2431 – 2015 se centra en los requisitos para la competencia laboral, principalmente los botones y recepcionistas que son la primera cara visible de la organización. En esta norma da la orientación y facilita cumplir las exigencias y expectativas de los clientes y busca superarlas. Esta norma busca las competencias más relevantes para que los empleados que interactúen con los visitantes para dar un mejor servicio.

Además, dentro de la gama de las normas INEN tenemos la 2438 - 2015 que se dedica a normalizar el comportamiento y las funciones de los meseros y personal que trabaje en el área de restaurant, y la 2450 2008-12 que da los lineamientos adecuados para una empresa de alojamiento. En fin, tenemos dentro de las normas técnicas un conjunto de herramientas en las cuales nos podemos basar para tener una administración más eficiente de un hotel o una empresa similar.

También podemos mencionar dentro de las normas internacionales que rigen para el sector hotelero la norma UNE 183001 – 2009 que tiene lugar en España. Esta norma está estructurada en seis bloques que trazan las normas básicas que deben cumplir las

organizaciones del sector hotelero, estas son: Dirección, infraestructura y equipamiento, Acogida y estancia, Limpieza y mantenimiento, seguridad y medio ambiente y comercialización.

Esta normativa española nos muestra un primer bosquejo de mapa de procesos. Dentro de los procesos de soporte encontramos a las compras, almacenamiento, mantenimiento, lavandería, Recursos Humanos y las Relaciones con los clientes. En los operativos encontramos dos grupos. En el primero está la prestación de servicios representada por los procesos de ventas, alojamiento, servicios complementarios y el servicio post venta. Dentro de los procesos estratégicos tenemos tres grupos que contienen a la gestión, administrativa y el control o revisión.

Para llevar un adecuado control de las operaciones se cuenta con las siguientes herramientas que ayudan a sistematizar las actividades de la empresa.

Otra herramienta que podemos mencionar es el diagrama de operaciones del proceso que es muy útil cuando queremos mostrar y conocer procesos de trabajo en una organización, usa diferentes símbolos los de un diagrama de flujo, pero se centra más en los procesos internos como un intercambio de información o el envío de un documento entre departamentos (Herrera, 2007).

Por otra parte, podemos mencionar herramientas que no solo muestran procesos de la empresa, sino también que están relacionadas a darnos una imagen más completa de la calidad y la mejora continua que debe tener la empresa u organización.

Las siete herramientas de la calidad son el diagrama de causa y efecto, la hoja de verificación, gráficos de control, el gran conocido diagrama de Pareto o el de dispersión

y la estratificación. Todas estas herramientas están a disposición de los encargados de analizar la situación de la empresa y trazar las estrategias a seguir para mantener la calidad y procurar la mejora continua, estos dos son ejes que nunca pueden dejar de estar presentes en la planificación de una organización (AITECO, 2012)

2.4 Sistemas Relacionados

La gestión de la calidad dentro de cualquier organización implica necesariamente un cambio de mentalidad de todos quienes la conforman y una readecuación de sus actividades a una gestión por procesos que ayuda a que se dinamice las actividades diarias de la empresa (Urgilés, 2010).

En el caso de los hoteles implica una atención total de todas las actividades de la empresa hacia satisfacer las necesidades del cliente, puesto que, al ser un servicio la experiencia que este se lleve ayudará a que se fidelice con la organización y el número de clientes que se van insatisfechos reduzca considerablemente.

Este tipo de categorizaciones son otorgadas por empresa como ICTUR, Hotelstar.eu por dar un par de ejemplos.

Para el presente trabajo de titulación he tomado en cuenta la propuesta basado en la Norma ISO 9000 2008 y su versión 2015, en el cual indica que para un hotel categorizado entre tres y cuatro estrellas es necesario por lo menos tomar 8 procesos que se dividen de la siguiente manera:

Estratégicos: gerenciamiento y mejora continua

Operativos: recepción, administración de habitaciones, alimentación y se ha considerado necesario para un mejor posicionamiento del C.V.F.T añadir los procesos de promoción y servicios posventa.

Soporte: aprovisionamiento, recursos humanos y administrativos

En el trabajo de titulación de Ruth Urgirles de la Universidad de Cuenca los pasos para implementar un sistema de gestión basado en las Normas ISO para un hotel de entre tres y cuatro estrellas son:

Elaborar el organigrama de la organización. - el establecer claramente la forma en la que está organizada la empresa y la línea de mando y de funciones que tiene cada integrante de la organización ayuda a establecer de mejor manera la forma en la que deben ser estructurados los procesos para que puedan adaptarse de mejor manera al sistema.

Trazar la política y los objetivos de la calidad. – tener claro hacia dónde se dirige la organización ayuda a que la empresa pueda mejorar de manera sustancial su eficiencia, sus finanzas o el servicio en sí. La política de la calidad maneja las directrices para que la organización se destaque y busque la mejora continua.

Para ilustrar mejor este punto se pone como ejemplo la política del Hotel Montelirio de Málaga – España. Su política dice *“Asegurar el máximo nivel de satisfacción de sus clientes y la mejora continua de sus procesos mediante el cumplimiento de los objetivos de la calidad establecidos por una empresa, siendo además la satisfacción de nuestros huéspedes la única base sólida para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa”*. En

base a esta política el hotel crea sus objetivos y traza sus procesos e indicadores de gestión.

Requisitos del cliente. – es necesario mantenerse atento a los requerimientos de los clientes, ya que son la razón de ser de las operaciones del hotel. El hotel debe cumplir requisitos tanto implícitos como legales que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Requisitos de clientes

REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
Instalaciones Adecuadas	Cómodas, amplias, seguras, ambiente adecuado para el descanso.
Calidad del servicio/atención	Rápido, seguro y eficiente.
Calidad en alimentos y bebidas	Calidad y variedad de menú de alimentos y bebidas, bien presentados e inocuos.
Buena atención	Persona amable, educada, hospitalaria y correctamente presentada.

Fuente: (Urgilés, 2010)

La clave para incorporar un nuevo Sistema de Gestión de Calidad es la participación activa de todos los integrantes de la organización por medio de lineamientos claramente establecidos para generar la motivación y el comprometimiento de todas las partes. El aprendizaje continuo debe siempre estar presente en la mente de todos los empleados para que los procesos dentro de la organización se vuelvan metodologías uniformes en todas las sedes del club (Riera, 2013).

El fin de diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad es dinamizar el funcionamiento de la organización por medio de un manejo uniforme de las actividades base en todas las sedes de la organización para generar una mayor eficiencia en cada una de ellas y que puedan ser autosuficientes para sustentar sus necesidades básicas de fondos y ayudar a fortalecer la estructura de toda la organización (Riera, 2013).

A continuación, se presenta una comparación entre los criterios que se han considerado esenciales para que un Sistema de Gestión de Calidad pueda funcionar de acuerdo a los parámetros establecidos por las normas nacionales e internacionales tanto a nivel general, como a nivel específico del sector hotelero.

Tabla 3: Normas ISO vs Criterios

Norma técnica Criterios	ISO 9000- 2015	ISO 9001 – 2015	ISO 9002 – 2016	ISO 14001- 2015	ISO 18001- 2007
Gestión por Procesos	X	X	X		
Gestión de Calidad	X	X	X	X	
Bar/Restaurante					
Limpieza					
Mantenimiento					X
Principios de Gestión de Calidad	X	X			
Satisfacción del Cliente	X	X			
Sostenibilidad					
Mejora Continua	X	X		X	
Personal	X	X			X
Alojamiento					
Medio Ambiente				X	
Comunicación	X	X			X
Servicios Adicionales					X

- **Norma ISO 9000 - 2015:** Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario.
- **Norma ISO 9001 – 2015:** Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

- **Norma ISO 9002 – 2016:** Sistema de Gestión de Calidad – Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la producción e instalación.
- **Norma ISO 14001 – 2015:** Sistemas de Gestión Ambiental

En la comparación entre la ISO y los criterios establecidos podemos observar que tienen un alcance general de cómo debe ser implementado un sistema de gestión y la administración por procesos, pero no especifica algún tipo de empresa en particular. Asimismo, la importancia de la mejora continua en cada una de las acciones que se lleven a cabo. Por otra parte, como complemento de esta tesis se ha tomado en cuenta la ISO 14000 – 2015 que comprende la gestión con el medio ambiente debido a que la sede de Misahuallí se encuentra en medio de una reserva ecológica.

Tabla 4: Normas INEN vs Criterios

Norma técnica Criterios	INEN 2891-2014	INEN 2431- 2015	INEN 2438- 2014	INEN 2450-2009
Gestión por Procesos	X			
Gestión de Calidad	X			X
Bar/Restaurante	X		X	
Limpieza	X			
Mantenimiento	X		X	X
Principios de Gestión de Calidad				
Satisfacción del Cliente	X	X	X	X
Sostenibilidad	X			
Mejora Continua	X			
Personal		X	X	
Alojamiento	X	X	X	
Medio Ambiente	X			
Comunicación	X	X		
Servicios Adicionales	X	X	X	

- **Norma INEN 2891 – 2014:** Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio
- **Norma INEN 2431 – 2015:** Turismo. botones. Requisitos de competencia laboral.

- **Norma INEN 2438 – 2014:** Turismo. bartender. Requisitos de competencia laboral
- **Norma INEN 2450 – 2009:** Turismo. Administrador de Empresas de Alojamiento. Requisitos de competencia laboral.

En la comparación que hacemos entre la norma INEN nos encontramos con la norma 2891 – 2014 la cual define los lineamientos específicos para una empresa del sector de alojamiento y turístico. Como se puede observar tanto en el nombre de las normas y en las aplicaciones que estas tienen se puede verificar que su alcance es más específico y en el sector turístico cada detalle marca una huella en la experiencia del consumidor.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En el tercer capítulo se ha tomado como base los lineamientos trazados en el capítulo dos por medio del marco teórico. Este capítulo está dedicado a mostrar el diagnóstico actual de la organización.

El diagnóstico inicial de los procesos tal y cual se ejecutan en este momento en la organización son el punto de partida para analizar si aportan o no un valor agregado a las operaciones de la organización y a partir de esto implementar varias herramientas de la calidad que fueron vistas en el capítulo anterior.

Se ha procedido con la recolección de información por medio de entrevistas y seguimiento de actividades al personal administrativo que trabaja en las instalaciones del Club de Voluntarios del Ejército de la Fuerza Terrestre en Quito, en la sede del Centro Recreacional Granilandia.

El fin del levantamiento de esta información es reconocer como opera actualmente el club y encontrar oportunidades de mejora para que puedan realizar sus operaciones con mayor eficiencia y eficacia.

En el caso del C.V.F.T. se ha hecho un análisis previo de las estrellas que posee cada una de las sedes. Y nos encontramos que según las normas internacionales vigentes los hoteles del club califican en dos categorías:

Hoteles de tres estrellas como por ejemplo el Hotel Reino de Quito o la Hostería los Patios cuentan con habitaciones de 15 y 8 metros cuadrados con su baño propio, teléfono,

calefacción, aire acondicionado, bar y un servicio de seguridad para las pertenencias de los usuarios (Universalplaces, 2012)

Por otra parte, los Hoteles de la Marimba y Ocean blue se encuentran categorizados dentro de los hoteles de cuatro estrellas. Algunas características de este tipo de hoteles son: habitaciones de 16 y 9 metros cuadrados con baño y ducha incluidos, aire acondicionado, calefacción, ascensor y caja fuerte. (Universalplaces, 2012)

3.1 Inventario de Procesos

Se ha tomado como base para el inventario de procesos la investigación realizada en el marco teórico. Por lo tanto, los procesos que serán tomados en cuenta para la presente tesis son los que podemos observar en la tabla 3:

Tabla 5: Inventario de Procesos

NIVEL	ÁREA	PROCESOS	EJECUTOR
ESTRATÉGICO	Gestión Estratégica	Aprobación de Mociones	Matriz
		Planificación Estratégica	Matriz
	Control y Mejora Continua	Auditoría Interna	Matriz
OPERATIVOS	Alojamiento	Reserva de habitaciones	Sedes
		Facturación y Salida	Sedes
		Abastecimiento para habitaciones	Sedes
	Alimentación	Abastecimiento de restaurant	Sedes
		Alimentación de Huéspedes	Sedes

NIVEL	ÁREA	PROCESOS	EJECUTOR
	Eventos	Manejo de Página web y redes sociales	Sedes
SOPORTE	Gestión de Aprovisionamiento	Gestión de Compras	Matriz/Sedes
	Gestión de Talento Humano	Contratación e Inducción	Matriz
		Desvinculación	Matriz
	Gestión Administrativa	Mantenimiento	Sedes
	Gestión Financiera	Gestión contable y presupuesto	Matriz

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

3.2 Levantamiento de Procesos

Para el levantamiento de los procesos se ha escogido una muestra de cada uno de los tres niveles del mapa de procesos (estratégicos, operativos, soporte). Con el levantamiento de cada subproceso elegido para esta tesis se incluirá su descripción, los funcionarios que intervienen y el análisis del porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos en relación a la Norma ISO 9001 – 2015 y en específico para los procesos misionales la norma INEN 2891 – 2014, Para calificar cada sede se ha tomado un parámetro de 0. No cumple 1. Cumple parcialmente 2. Cumple. En el Anexo 1 podemos visualizar cómo funcionan actualmente los procesos del club.

Como punto final se dará una propuesta de mejora por medio de las fortalezas y oportunidades que tiene el proceso actualmente.

3.2.1 Estratégico – Aprobación de Mociones.

El proceso de toma de decisiones dentro del C.V.F.T nace a partir de una Asamblea General de Socios o en una Reunión de Directorio, en ambos casos comienza a partir de una convocatoria formal y con la elaboración del acta de la orden del día de acuerdo a las deficiencias o necesidades detectadas.

Después de esto el Presidente del Directorio es quien da la bienvenida o da el inicio a la reunión de acuerdo con la convocatoria. Los vocales miembros del Directorio, presentan las mociones y son sujetas a votación.

La moción ganadora se declara por medio de la mitad más uno de los votos y es receptada por el secretario para convertirla en resolución. El secretario elabora el acta, la misma que es aprobada en otra reunión.

Como paso final después de la aprobación el proceso termina con el envío a gerencia o a los organismos que corresponda para su cumplimiento.

3.2.1.1 Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015.

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club, en la tabla 4 podemos observar su porcentaje de cumplimiento.

Tabla 6: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Aprobación de Mociones

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	1
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	1
TOTAL	22
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	92%

Con las últimas reformas que ha tomado la actual directiva el proceso jurídico se ha alineado de mejor manera a los lineamientos de la norma ISO 9001 – 2015. El ítem sobresaliente es la aceptación de los socios al modelo en el cual se maneja el proceso.

3.2.1.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Lo que se destaca del proceso es la democracia y la inclusión con la que se busca tomar las mejores decisiones para el futuro del club. La directiva actual ha mostrado una mejor cara que su predecesora, mostrando mejor organización para organizar las asambleas de socios.

Si bien es una fortaleza muy importante contar con el apoyo de una asamblea para la toma de decisiones la distribución geográfica de los socios a nivel nacional no permite concentrar dentro de Quito una cantidad mucho más significativa y que sea realmente un consenso nacional el que apruebe y esté al tanto de las actividades, propuestas, conflictos y entre otros asuntos que son el diario vivir del club.

Para poder lograr este objetivo y con las facilidades que brinda la tecnología en la actualidad se podría adaptar salas de la asamblea vía video conferencia en las ocho sedes a nivel nacional que posee el C.V.F.T. para poder acercar a los socios las asambleas generales y que estos sientan que las autoridades del club utilizan todos los mecanismos necesarios para que ellos puedan formar parte activa de su club, como podemos ver en la tabla 5 se ha desarrollado un análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

Tabla 7: Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Aprobación de Mociones

Criterios	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	<p>Falta de difusión de las asambleas entre los socios del club.</p> <p>Ubicación geográfica de la asamblea dificulta la llegada de los socios que se encuentran en lugares remotos a Quito.</p> <p>Falta de penalidades para personas que no asisten a las reuniones.</p>	<p>Utilizar las ocho sedes para que los socios puedan presenciar las asambleas.</p> <p>Incentivar de mejor manera para que los socios se sientan parte importante de la toma de decisiones</p> <p>Enviar comunicaciones personalizadas para que cada socio del club tenga conocimiento de las asambleas que se realizan y de las resoluciones a las que se llegan</p>

Criterios	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Personas:	Los socios no le dan la importancia que tiene la asamblea	Llevar un mensaje de participación activa a los socios para que sepan que ellos son quienes toman las decisiones en el club
Software:	No se utilizan adecuadamente las herramientas informáticas para difundir y transmitir los puntos sobresalientes de la asamblea de socios.	Implementar un CRM que permita llevar el control de la interacción de los socios de club con los eventos a los que se les convoca y además conocer su satisfacción con los mismos.
Normativa:	Dentro de la normativa del club no existe una penalización para los miembros que no asistan a las asambleas por lo que no se cuenta con la seriedad de gran parte de los socios para asistir.	Implementar incentivos y castigos para apoderar a los socios de una mejor manera y estos se sientan parte activa de las decisiones de la organización
Medición:	No existe un indicador que marque el óptimo de asistencia de los socios a las asambleas. Se debe implementar indicadores de impactos alcanzados de resoluciones y actas que se obtenga de cada asamblea.	Establecer un indicador de aumento de asistentes a las asambleas cada año Llevar un control del alcance y sociabilización de los acuerdos alcanzados.
Documentación:	Las actas físicas solo se las tiene en la sede matriz, por lo que no se logra difundir correctamente los mensajes entre los socios que acuden a las distintas sedes nacionales	Enviar copias de actas físicas a administrador de cada sede para que sociabilice con los socios en cada sede

3.2.2 Estratégico – Planificación Estratégica.

El proceso de planificación estratégica se alinea a las decisiones y resoluciones que fueron el resultado de la Asamblea General de Socios, tanto en la asamblea de fin de año, como la de inicio de año.

Con estas bases se planifica las actividades principales y secundarias en las cuales girará el plan y a partir de eso se debe seguir un cronograma de trabajo en el cual se estén alineadas todas las sedes a partir del presupuesto que es aprobado previamente para trabajar durante el año. Como punto final se procede a sociabilizar el plan a todas las partes interesadas.

3.2.2.1 *Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015.*

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club. Y su nivel de cumplimiento se ve en la tabla 6.

Tabla 8: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Planificación Estratégica

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	0
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	1
TOTAL	21
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	87%

En el caso del proceso de planificación estratégica el parámetro que tiene que cumplir el proceso es la alineación a un sistema de gestión de calidad. Pese a que es uno de los fines del club, la calidad no se encuentra documentada en un documento formal como un sistema de gestión.

3.2.2.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

La fortaleza que destaca es la adopción de las resoluciones de una asamblea general para empezar a diagramar un plan que se adecue a las necesidades de los socios que son quienes hacen el mayor uso de las instalaciones y son quienes dan la mayor parte de ingresos al club.

Otra fortaleza muy importante es la elaboración de un presupuesto adecuado a las necesidades expuestas por los socios que son quienes dan su cuota para que el club pueda mantenerse, es así, que se definen áreas claves en las cuales trabajar y destinar la mayor cantidad de recursos.

Una oportunidad de mejora sería elaborar un plan en conjunto con los administradores de cada sede para generar planes en conjunto que beneficien a todo el club y que errores de planificación que se han marcado en alguna de las sedes no se repitan en otra.

Este análisis se ve reflejado de mejor manera en la tabla 9.

Tabla 9: Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Planificación Estratégica

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Falta de participación activa de los administradores de las sedes para elaborar el plan	Utilizar diferentes sedes para elaborar los planes estratégicos.
Personas	En ocasiones anteponen sus intereses personales por sobre los del club al momento de elegir o aprobar diferentes mociones	Elaborar un informativo anual que muestre los puntos fuertes y débiles del club para poner a votación las oportunidades de mejora
Software	No se utilizan adecuadamente las herramientas informáticas para la elaboración de ilustraciones dentro del plan que permitan entenderlo mejor.	Utilizar herramientas informáticas para producir material gráfico que ilustre y permita difundir el plan de mejor manera.
Normativa	Dentro de la normativa del club no existe una norma que imponga el cumplimiento de las metas y objetivos con sus respectivas penalizaciones si no se cumplen	Implementar incentivos para el cumplimiento de las metas del plan estratégico.
Medición:	No existe un indicador que establezca el cumplimiento de los objetivos del plan	Establecer un indicador de gestión por sede para que cumpla con los requerimientos del plan.
Documentación	Falta difundir de mejor manera el plan en forma física para publicarlo a nivel nacional	Enviar afiches que muestren de una manera interactiva el alcance del plan para el conocimiento de los socios y de los administradores de las sedes.

3.2.3 *Estratégico – Auditoría Interna.*

A partir de la ejecución del plan estratégico se analiza el alcance del mismo y los actores que lo ponen en práctica. Una vez, puesto en marcha el plan a una altura incierta del año se produce una auditoría interna en la cual se escoge una muestra de las actividades para evaluar su desempeño y como se las realiza.

Se elabora un plan de auditoría en el cual se designa un líder que evaluará por medio de parámetros pre establecidos diferentes áreas de la organización, en las cuales recoge las evidencias significativas que le permitirán hacer un informe detallado de la situación y enviarlo al Directorio para su revisión.

Si este la aprueba archiva la auditoría, caso contrario vuelve a realizarla dentro de un tiempo determinado para verificar que lo que no pasó la auditoría en primer orden haya sido corregido para la segunda revisión.

3.2.3.1 *Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015*

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club por lo que se ha procedido a evaluar su nivel de cumplimiento en la tabla 8.

Tabla 10: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Auditoría Interna

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	0
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	2
TOTAL	22
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	92%

La auditoría interna es uno de los procesos que mayor peso tiene dentro de la organización, el directorio del club ha nombrado un comité de vigilancia que se encarga de fiscalizar la gestión de los funcionarios del club y así velar por los intereses de los socios.

3.2.3.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora

La mayor fortaleza de la auditoría es que se realiza aleatoriamente dentro del año y en todas las sedes la recolección de evidencias de distintos procesos para tener una idea global de cómo funciona la organización a nivel de todas sus sedes.

El momento en el que se realiza la auditoría se adecua a las diferentes temporadas del año, se mide tanto en las temporadas bajas como en los feriados de mayor concentración, permitiendo conocer el comportamiento global que tienen las sedes a lo largo del año y no en épocas específicas.

Lo que se podría mejorar dentro de la auditoría sería que se identifique de mejor manera los aspectos en los que se puede unificar los servicios para que los socios puedan disfrutar de una cómoda estadía en todas las sedes con los mismos índices de calidad y confort. Sus debilidades y oportunidades de mejora se muestran en la tabla 9.

Tabla 11: Debilidades y Oportunidades de Mejora del Proceso de Auditoría Interna

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Falta de una lista de verificación enlazada con las ISO y las INEN.	Elaborar una lista de verificación asociada a las normas internacionales para empresas de alojamiento.
Personas	Las personas no son especializadas en auditoría y	Capacitar al personal que realiza la auditoría con las normas internacionales y

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
	deben actualizarse en las normas.	nacionales de empresas de alojamiento.
Software	No se utilizan herramientas informáticas.	Utilizar plantillas para elaborar las auditorias futuras.
Normativa	No existe una normativa propia del club para establecer auditorias específicas para empresas de alojamiento	Elaborar una normativa que permita auditar de manera más específica a las sedes.
Medición	Los márgenes de conformidad y no conformidad tienen una escala determinada.	Establecer que se cumplen o no se cumplen con los procesos.
Documentación	Los documentos y las evidencias de la auditoria no se llevan de una manera adecuada.	Establecer un archivo central en donde se pueda documentar de mejor manera las auditorías de años recientes.

3.2.4 Operativo – Reserva de Habitaciones.

El proceso inicia cuando el socio o cliente solicita una habitación en cualquiera de las sedes del club, a través de cualquier medio de comunicación, este puede ser, llamada telefónica, correo electrónico, mensaje de texto, whats app, carta o en forma personal y se revisa la disponibilidad que tiene la sede para la fecha en la que se solicita la reserva.

Los datos son revisados en la base de datos de los socios del club para aplicar los respectivos descuentos y realizar una cotización justa a cada solicitante. Después de esto se consulta si necesita el servicio de alimentación y después de registrar los datos se envía un correo de conformación de la realización de la reserva.

También se toma en cuenta dentro del proceso una gratuidad con la que cuentan todos los socios al año, y la confirmación que los socios o clientes deben dar dos días antes de la ejecución de la reserva en la cual indican su hora de llegada a la sede. De no realizar esta

actividad pierden automáticamente la reserva y la habitación queda libre para el uso de los clientes o socios que la demanden.

3.2.4.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO 9001 – 2015

La norma INEN 2891 – 2014 en su numeral cinco, marca los requisitos que debe seguir un hotel para brindar el servicio de alojamiento. Dentro de esto en el numeral 5.5 hace mención a como se debe manejar el proceso de reserva de habitaciones. Este sub proceso comprende desde que el socio ha expresado su requerimiento hasta que el mismo llega a realizar su estadía.

En la tabla 12 podemos visualizar el porcentaje de cumplimiento de las dos normas.

Tabla 12: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Reserva de Habitaciones

NORMA	SEDES		Reino de Quito	Granilandia	La Palmira	Lalangui	Misahuallí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
	CRITERIOS									
INEN 2891 – 2014 (Punto 5.5)	Instrucciones Claras del proceso de reserva		2	2	1	2	2	1	2	2
	Condiciones de garantía de reserva		1	2	1	1	2	1	2	2
	Previsión de beneficios para usuarios		2	2	2	2	2	2	2	2
	Tratamiento de casos especiales		1	1	1	2	1	1	2	2

	Tiempo de respuesta de solicitudes	2	1	1	2	2	2	1	2
	Comunicación con el cliente en el proceso	1	2	2	1	1	1	1	1
	Control continuo de ocupación de habitaciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	Criterio definido para reserva de habitaciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	Archivo histórico de clientes	2	2	1	1	1	2	1	1
ISO 9001 - 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada	1	2	1	1	1	1	1	2
	10.3 Mejora continua	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.1.4 Ambiente de trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	TOTAL	24	26	22	24	24	23	24	26
	SOBRE	30							
	%CUMPLIMIENTO	80%	87%	73%	80%	80%	77%	80%	87%

El proceso de reserva de habitaciones cumple en gran medida con los parámetros expuestos en la norma. El tema a mejorar es la canalización de la comunicación de los socios con cada sede, puesto que actualmente, se centraliza mucho en el Centro Recreacional Granilandia, sede matriz del club. Es por esto que existe una marcada diferencia entre la comunicación entre esta y las demás sedes.

3.2.4.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora

La mayor fortaleza que posee este proceso es la base general que se ha creado para el registro de la visita de clientes y socios a lo largo del año en todas las sedes.

Por medio de esta base se identifica a los socios que hacen mayor uso de las instalaciones, el uso de la gratuidad de cada año, la aplicación correcta de los descuentos y los socios que si bien dan su aporte cumplido cada mes o anualmente no hacen un amplio uso de las instalaciones del club.

Sin embargo, pese a que esta es una herramienta muy importante para la organización como una oportunidad de mejora se ha sugerido que se realicen auditorías internas de la información ingresada ahí, puesto que si bien en la base refleja las actividades del cliente o socio en las sedes del club no existe un respaldo físico que avale su estadía y la veracidad de los datos.

Otro punto que se podría mejorar sería el registro de reservaciones, el llevarlo de una forma ordenada y por un solo medio ayudaría a controlar de mejor manera su cumplimiento y realizar mejores controles. Este es un punto muy importante para mejorar la atención al cliente principalmente en los feriados o fechas especiales donde el flujo de personas y reservaciones crecen considerablemente. En la tabla 13 podemos visualizar las debilidades y oportunidades de mejora.

Tabla 13: Debilidades y Oportunidades de Reserva de Habitaciones

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Falta de un medio uniforme de comunicación. Falta de evidencia física que deje constancia de la veracidad de la información.	Establecer un canal oficial de comunicación. Llevar un adecuado control de cumplimiento. Crear un canal de sugerencias y quejas.

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Personas	No existe una persona que lleve control de las sedes a nivel nacional.	Establecer un órgano director de la administración de habitaciones a nivel nacional que lleve un control y realizase auditorías del cumplimiento.
Software	No se tiene un sistema informático que permita ingresar las reservas de habitaciones a nivel nacional dentro de una sola plataforma.	Implementar una plataforma digital en donde se ingresen todos los requerimientos de habitaciones y permita obtener reportes con mayor facilidad para el control.
Normativa	Existen normas que son muy beneficiosas para los socios, como el caso de la gratuidad al año, sin embargo, no todos los socios tienen conocimiento de las mismas.	Comunicar de mejor manera los beneficios de los socios durante todo el año y en fechas especiales. Establecer políticas de preferencia a socios en fechas especiales.
Medición	No existe un indicador que indique el óptimo de reservas durante un feriado o fines de semana. Falta de indicadores de control.	Establecer indicadores de reservaciones en distintas fechas.
Documentación	No se documenta correctamente las solicitudes de reserva. No se documenta correctamente las respuestas de solicitudes.	Crear un registro nacional de solicitudes de reserva. Crear un buzón de sugerencias, quejas y felicitaciones para que los socios y clientes del club puedan dar su opinión sobre la atención recibida.

3.2.5 Operativo – Facturación y Salida.

Una vez que el usuario o usuarios han hecho uso de las instalaciones se procede al cobro de la prestación del servicio, para este efecto se toma en cuenta el cálculo que se hizo previamente de los beneficios de los socios y sus dependientes y el público en general.

La facturación se efectúa una que vez se calculen los días de estancia y los beneficios que estos tienen, sumado los consumos que han tenido adicionales. Los pagos pueden hacerse

en efectivo o en tarjeta de crédito para mayor comodidad de los usuarios y se entrega la factura en forma física.

3.2.5.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO 9001 – 2015.

La norma INEN 2891 – 2014 en su punto 5.8 y la Norma ISO 9001 – 2015 han fijado parámetros que podemos aplicarlos para este proceso y que se pueda llevar adecuadamente como podemos visualizar en la tabla 14.

Tabla 14: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Facturación y Salida

NORMA	SEDES		Reino de Quito	Granilandia	La Palmira	Lalangui	Misahuallí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
	CRITERIOS									
INEN 2891 – 2014 (Punto 5.8)	Instrucciones claras de Facturación		2	2	1	2	2	1	2	2
	Condiciones de garantía de reserva		1	2	1	1	2	1	2	2
	Previsión de beneficios para usuarios		2	2	2	2	2	2	2	2
	Ejecución de tratos especiales		1	1	1	2	1	1	2	2
	Tiempo de respuesta del servicio		2	1	1	2	2	2	1	2
	Comunicación con el cliente		1	2	2	1	1	1	1	1
	Control del bar de la habitación		2	2	2	2	2	2	2	2
	Criterio definido para cobro del servicio		2	2	2	2	2	2	2	2

	Archivo histórico de clientes	2	2	1	1	1	2	1	1
ISO 9001 – 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada	1	2	1	1	1	1	1	2
	10.3 Mejora continua	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.1.4 Ambiente de trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	TOTAL	24	26	22	24	24	23	24	26
	SOBRE	30							
	%CUMPLIMIENTO	80%	87%	73%	80%	80%	77%	80%	87%

El proceso de facturación y salida cumple aceptablemente con los parámetros básicos de las normas en las que se centró el análisis. Además, se encuentra alineado al proceso de Reserva de Habitaciones.

3.2.5.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Una de las mayores fortalezas es el cobro en efectivo del servicio, la mayoría de los socios cancela su estadía con dinero, por lo que el flujo de caja es importante durante el día y aún más durante los feriados.

El flujo de caja es importante por lo que es necesario ir a depositar el dinero en el BGR. Cada sede es responsable de manejar su dinero y auto sustentar sus necesidades operativas y de mantenimiento continuo para mantener sus necesidades. Se podría mejorar este proceso por medio de la adopción de un programa de registro para llevar un control, el detalle de este análisis se muestra en la tabla 15.

Tabla 15: Debilidades y Oportunidades de Facturación y Salida

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Falta mejor manejo de la caja chica. Falta de implementación de sistema central de facturación.	Implementar un registro único de facturación. Implementar la facturación electrónica.
Personas	Se debe preparar de mejor manera en la atención al cliente. Se debe capacitar al personal en la gestión contable.	Capacitar a los empleados para brindar un buen servicio hasta el momento de la salida de los clientes.
Software	No existe un programa universal de facturación para todo el club.	Implementación de sistema de facturación electrónica.
Normativa	No existe una normativa universal de facturación para todas las sedes.	Constituir una norma que permita llevar un registro universal.
Medición	No existe un indicador que indique el óptimo de reservas durante un feriado o fines de semana. Falta de indicadores de control.	Establecer indicadores de reservaciones en distintas fechas. Establecer indicadores de disponibilidad de habitaciones.
Documentación	No se documenta correctamente las facturas a nivel club.	Crear un registro nacional de facturas. Crear un buzón de sugerencias, quejas y felicitaciones para que los socios y clientes del club puedan dar su opinión sobre la atención recibida.

3.2.6 Operativo – Abastecimiento de Habitaciones.

A partir del proceso de reserva de habitaciones llega la reserva y los requerimientos de los usuarios para equipar las habitaciones de acuerdo a sus necesidades. En el requerimiento se muestra el número de personas que van a usar la habitación y los días de estadía.

A partir de esto cada día se elabora los kits de aseo cada día que este ocupada la habitación y además crea un registro semanal de abastecimiento en el cual se va cambiando los kits de cada día y realiza la limpieza de cada una de las habitaciones ocupadas y no ocupadas.

3.2.6.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO 9001 – 2015.

La norma INEN 2891 – 2014 en su numeral cinco, marca los requisitos que debe seguir un hotel para brindar el servicio de alojamiento. Dentro de esto en el numeral 5.7.3.1 hace mención a como se debe manejar el abastecimiento de habitaciones. Este sub proceso comprende desde que el socio ha expresado su requerimiento hasta que el mismo llega a realizar su estadía, a continuación, en la tabla 16 se mide su cumplimiento.

Tabla 16: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Abastecimiento de Habitaciones.

NORMA	SEDES								
	CRITERIOS	Reino de Quito	Granilandia	La Palmira	Lalangui	Misahualí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
INEN 2891 – 2014 (Punto 5.7.3.1)	Instrucciones Claras del proceso de reserva	2	2	1	2	2	2	2	2
	Condiciones de garantía de reserva	2	2	1	2	2	2	2	2
	Previsión de beneficios para usuarios	2	2	2	2	2	2	2	2
	Tratamiento de casos especiales	1	1	1	1	2	2	1	2
	Tiempo de respuesta de solicitudes	2	2	2	2	2	2	1	2
	Comunicación con el cliente en el proceso	1	2	1	1	1	1	1	1
	Control continuo de ocupación de habitaciones	2	2	2	2	2	2	2	2

	Criterio definido para reserva de habitaciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	Archivo histórico de clientes	1	2	1	1	1	1	1	2
INEN 9001 – 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada	1	2	1	1	1	1	1	2
	10.3 Mejora continua	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.1.4 Ambiente de trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	TOTAL	24	27	22	24	25	25	23	27
	SOBRE	30							
	%CUMPLIMIENTO	80%	90%	73%	80%	83%	83%	77%	90%

El proceso de reserva de habitaciones cumple en gran medida con los parámetros expuestos en la norma. El tema a mejorar es la canalización de la comunicación de los socios con cada sede, puesto que actualmente, se centraliza mucho en el Centro Recreacional Granilandia, sede matriz del club. Es por esto que existe una marcada diferencia entre la comunicación entre esta y las demás sedes.

3.2.6.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Una de las mayores fortalezas del proceso es el trato que se le da a los usuarios desde el primer instante en el que ingresan a las instalaciones del club en todas sus sedes. Dentro de una empresa de alojamiento es muy importante salvaguardar la limpieza de la habitación y la elaboración de kits de aseo para todos los residentes temporales.

Esto se convierte en una fortaleza para el club ya que muestra una organización para brindar un buen servicio a los usuarios tanto socios como no socios. Y se va adaptando a cada necesidad que tiene un cliente.

Se puede mejorar con la adquisición de nuevas toallas para dar un mejor servicio, se puede seguir el ejemplo que se tiene con la adquisición de sábanas cada 4 meses. En la tabla 15 podemos visualizar de mejor manera este análisis.

Tabla 17: Debilidades y Oportunidades de Abastecimiento de Habitaciones

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	No se tiene un proceso estándar para todas las sedes.	Establecer un mecanismo uniforme en todas las sedes para dar un servicio estándar a los usuarios.
Personas	Las personas no siempre se encuentran con las manos lavadas al momento de elaborar los kits.	Se deben proveer utensilios adecuados para mantener la higiene y esterilización de los kits de aseo.
Software	No se utiliza ningún sistema informático.	Se puede implementar un software de inventario de kits o de productos individuales.
Normativa	No se tiene una norma establecida para elaborar los kits, todo se hace por conocimiento adquirido.	Seguir la norma INEN 2891 de empresas de alojamiento.
Medición	No existe un indicador para el uso o provisión de útiles de aseo y limpieza de la habitación.	Establecer indicadores de optimización de uso de recursos.
Documentación	El registro que existe se manipula de forma impropia y no se encuentra en óptimo estado.	Llevar de mejor manera el registro para que pueda ser claro y preciso con las ordenes que se han despachado a lo largo de cada día.

3.2.7 Operativo – Abastecimiento de Restaurant.

Del proceso de Reserva de Habitaciones se calcula el número aproximado de usuarios que se van a encontrar en el hotel cada semana, sumado al número de comensales propios de la zona que recorren cada semana para calcular la dotación necesaria de insumos para la elaboración del menú diario.

Para comprar los insumos previamente se consulta el inventario que posee el restaurant. Siempre hay que tomar en cuenta que los insumos para el bar deben estar en buen estado y siempre aptos para el consumo humano.

Una vez identificadas las necesidades de abastecimiento con la creación del menú semanal se elabora la solicitud para comprar los alimentos, una vez que esta es aprobada se procede a comprar en el mercado local de la elección de cada sede.

Después de esto se debe racionalizar de la mejor manera la comida y aún más conservarla de la mejor manera para que conserve su estado y se elabora el inventario final.

3.2.7.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO – 2015.

La norma INEN 2891 - 2014 en su numeral seis, marca los requisitos que debe seguir un hotel para brindar el servicio de restauración. Dentro de esto en el numeral 6.2 hace mención a como se debe manejar el proceso de abastecimiento de restaurant. A continuación, se presenta el cumplimiento en la tabla 18.

Tabla 18: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Abastecimiento de Restaurant.

NORMA	SEDES		Reino de Quito	Granlandia	La Palmira	Lalangui	Misahuallí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
	CRITERIOS									
INEN 2891 – 2014 (Punto6.2)	Instrucciones Claras del proceso de reserva		2	2	1	2	2	1	2	2
	Condiciones de garantía de reserva		1	2	2	1	1	1	2	2
	Previsión de beneficios para usuarios		2	2	1	2	2	2	2	2
	Tratamiento de casos especiales		1	2	2	1	2	1	1	2
	Tiempo de respuesta de solicitudes		1	2	1	2	1	1	2	2
	Comunicación con el cliente en el proceso		2	1	1	1	1	1	1	1
	Control continuo de ocupación de habitaciones		2	2	2	2	2	2	2	2
	Criterio definido para reserva de habitaciones		2	2	2	2	2	2	2	2
	Archivo histórico de clientes		1	2	1	1	1	1	2	1
ISO 9001 - 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente		2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada		2	2	2	2	2	2	2	2
	10.3 Mejora continua		0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones		2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas		2	2	2	2	2	2	2	2
	7.1.4 Ambiente de trabajo		2	2	1	2	1	2	2	2
TOTAL	TOTAL		24	27	22	24	23	22	26	26
	SOBRE		30							
	%CUMPLIMIENTO		80%	90%	73%	80%	76%	73%	86%	86%

El proceso de reserva de habitaciones cumple en gran medida con los parámetros expuestos en la norma. El tema a mejorar es la canalización de la comunicación de los socios con cada sede, puesto que actualmente, se centraliza mucho en el Centro Recreacional Granilandia, sede matriz del club. Es por esto que existe una marcada diferencia entre la comunicación entre esta y las demás sedes.

3.2.7.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Este proceso se basa en el reabastecimiento racional de los insumos para preparar los alimentos que son una parte muy importante dentro de las empresas de alojamiento. El C.V.F.T. tiene una fortaleza grande en el manejo de su servicio de restaurant puesto que se maneja de forma muy similar a la de un recinto militar y esto permite que se racionalice de mejor manera la comida y rinda mucho más en los beneficios.

En este caso es una fortaleza que cada sede compre los alimentos según su parecer y los requerimientos de los encargados de la cocina, puesto que sacan los mejores platos de cada región en la que se encuentran y esto da una variedad culinaria que es de las mejores experiencias de los clientes y socios.

Se podría mejorar en la forma de presentar la comida para dar un salto de calidad, y más en este aspecto que la comida siempre ingresa por los ojos al paladar del consumidor. A continuación, presentamos el análisis en la tabla 19.

Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de Abastecimiento de Restaurant

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Por este método se compra demasiada comida en muchas de las ocasiones	Establecer un menú mensual que contenga los alimentos principales como arroz y papas para realizar un solo gasto mensual y reducir su desperdicio.
Personas	No todas las personas tiene un conocimiento específico sobre cocina o una preparación en esta área.	Brindar cursos de capacitación para que los empleados puedan conocer de mejor manera la gastronomía.
Software	Este proceso carece de un software para su manejo.	Implementar un sistema informático para llevar el inventario de los alimentos no perecederos principalmente.
Normativa	No se han elaborado normativas o políticas que regulen la compra o eliminación de desperdicios de los alimentos.	Se debe elaborar un reglamento interno que tenga validez nacional en todas las sedes para manejar los alimentos.
Medición	No se han implementado indicadores de gestión para el área de restaurant.	Implementar indicadores que permitan medir el uso correcto de los recursos.
Documentación	El registro que existe se manipula de forma impropia y no se encuentra en óptimo estado.	Llevar de mejor manera el registro para que pueda ser claro y preciso con las ordenes que se han despachado a lo largo de cada día.

3.2.8 Operativo – Alimentación de Huéspedes.

Durante la reserva de las habitaciones se consolida el número de personas que necesitan o demandan el servicio de alimentación, este dato es enviado al encargado de la bodega de alimentos de cada sede, y este a su vez es el encargado de comprar las provisiones necesarias y elaborar el menú según las necesidades expresadas.

Por conocimiento previo as necesidades del servicio son semanales. Así que se solicita el producto al proveedor para ingresarlos a bodega.

Con la elaboración del menú son consumidos cada día, según el número de requerimientos que se ha tenido en las reservaciones previas. El proceso culmina con la entrega del producto al cliente durante los días de su estadía y se procede con la facturación correspondiente y el control de inventario en la bodega para el reabastecimiento de materia prima.

3.2.8.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO 9001 – 2015.

La norma INEN 2891 - 2014 en su numeral seis, marca los parámetros que se debe seguir para el servicio de restaurante dentro de una empresa de alojamiento durante todo su proceso, es decir, desde la adquisición hasta la entrega del producto final. Como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Alimentación de Huéspedes.

NORMA	SEDES	Reino de Quito	Granilandia	La Palmira	Lalangui	Misahuallí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
	CRITERIOS								
INEN 2891 – 2014 (Punto 6)	Horario de apertura al público	2	2	1	2	2	2	2	2
	Debe servir comidas por lo menos 4 horas	2	2	1	2	2	2	2	2
	Servicio de mesa durante todo el día	2	2	2	2	2	2	2	2
	Carta con variedades y bebidas	1	1	1	1	2	2	2	2
	Tiempo de respuesta de solicitudes	2	2	2	2	1	1	2	2
	Informar al cliente del servicio a la habitación	1	2	1	1	1	1	1	2
	Colocar una carta en cada habitación del cliente.	2	2	2	2	2	1	0	2
	Carro térmico para transporte de comidas	2	2	2	2	2	0	2	2
	Aseguramiento de retiro de servicio	1	2	1	2	2	2	2	2
ISO 9001 - 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada	2	2	2	2	2	2	2	2
	10.3 Mejora continua	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.1.4 Ambiente de trabajo	2	2	1	2	1	2	2	2
TOTAL	TOTAL	25	27	22	26	25	23	25	28
	SOBRE	30							
	%CUMPLIMIENTO	83%	90%	73%	86%	83%	76%	83%	93%

Dentro de la comparación de la situación actual de las sedes del club con la Norma INEN 2891 y la ISO 9001 - 2015 hace falta una mejor difusión de los servicios del bar restaurante a los usuarios de las diferentes sedes. En cuanto a lo demás se hace un correcto trabajo que permite brindar un buen servicio a los comensales.

3.2.8.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

La fortaleza más destacada es la variedad del menú que se encuentra tanto en cada sede como por regiones, los platos son preparados cada día para su consumo, además del servicio para clientes también se da alimentación a todos los trabajadores de cada sede, esto causa en los empleados un sentido de pertenencia con la organización.

Una oportunidad de crecer en este rubro sería añadir el servicio a la habitación para los huéspedes. Aumentando el nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado. Además, se puede hacer una promoción en los hoteles cercanos que no cuentan con este servicio para que sus clientes se acerquen a las instalaciones de las sedes del club a disfrutar de estos servicios. A continuación, la tabla 21 muestra el análisis de debilidades y oportunidades.

Tabla 21: Debilidades y Oportunidades de Alimentación de Huéspedes

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Está sujeto a pedidos del cliente. No se tiene una política al momento de soportar desastres naturales.	Incrementar el servicio a la habitación. Promocionar el servicio en hoteles cercanos.
Personas	No se cuenta con un chef calificado.	Establecer con un chef un menú a nivel nacional para que puedan seguir las recetas.

Software	No se cuenta con un sistema para requerimientos de clientes durante su estancia en el hotel.	Implementar una plataforma de pedidos de platos a la carta adecuada a cada cliente.
Normativa	No se cuenta con una política de abastecimiento. No se cuenta con una política de desechos.	Crear procesos de eliminación de sobrantes. Adecuar mejores lugares para almacenamiento de alimentos. Tener un inventario físico y digital diario.
Medición	No se tiene un indicador de desperdicio de alimentos. No se posee un indicador de ventas.	Crear indicadores de desperdicio. Aumentar los controles en feriados.
Documentación	No se posee un acta de desechos. No se ha creado un archivo para documentos del restaurant.	Establecer controles físicos de consumo de inventario. Crear archivo de compras semanales y mensuales.

3.2.9 Operativo – Administración de página web y redes sociales.

El proceso parte desde la planificación estratégica por medio del plan que es el que define las fechas importantes en las cuales el club debe tomar mayor atención, ya que se espera un mayor flujo de personas y las fechas o eventos especiales que se tiene como parte del club y que fueron resoluciones de la asamblea general de socios.

De aquí el encargado o administrador de la página web crea un cronograma de eventos importantes en los cuales realiza artes o mensajes para comunicar a los socios y público en general de las actividades del club.

Una vez creados estos ítems la misión es publicar cronológicamente según vayan pasando para alcanzar y comunicar al mayor número de personas y que puedan usar las instalaciones del club a lo largo del país.

Una vez que se han programado las publicaciones y que se empiezan a visualizar por parte de los usuarios, se deben tomar las métricas para identificar los días y las fechas en las que concentraron un número mayor de visualizaciones e interacciones y con esto crea un informe que va a la alta dirección.

3.2.9.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO 9001 – 2015.

La norma INEN 2891 - 2014 en su numeral seis, marca los parámetros que se debe seguir para el servicio de restaurante dentro de una empresa de alojamiento durante todo su proceso, es decir, desde la adquisición hasta la entrega del producto final como podemos ver en la tabla 22.

Tabla 22: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Administración de Página Web y Redes Sociales

NORMA	SEDES								
	CRITERIOS	Reino de Quito	Granilandia	La Palmira	Lalangui	Misahuallí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
INEN 2891 – 2014 (Punto 4.5)	Información actualizada en la página	2	2	2	2	2	2	2	2
	Se tiene uniformidad en las imágenes que muestra	2	2	2	2	2	2	2	2

	Se cuenta con un manual de imagen del club	0	0	0	0	0	0	0	0
	Se puede identificar los servicios que brinda el club	2	2	2	2	2	2	2	2
	Tiempo de respuesta de inquietudes	1	1	1	1	1	1	1	1
	Se identifica al club como un conjunto de sedes.	2	2	2	2	2	2	2	2
	Se difunde los eventos que se realizan en las diferentes sedes del club	2	2	2	2	2	2	2	2
	Las sedes conocen quien maneja las redes sociales	0	0	0	0	0	0	0	0
	Se cuenta con un Community Manager	0	0	0	0	0	0	0	0
ISO 9001 – 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada	2	2	2	2	2	2	2	2
	10.3 Mejora continua	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas	1	1	1	1	1	1	1	1
	7.1.4 Ambiente de trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	TOTAL	20	20	20	20	20	20	20	20
	SOBRE	30							
	%CUMPLIMIENTO	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	67%

Dentro de la comparación de la situación actual de las sedes del club en el manejo de redes sociales hay que recordar que se cuenta con una página web única a nivel de todo el club y con una página de Facebook. Esto se maneja desde la sede matriz de Granilandia y pese a que cuenta con una alimentación permanente, falta mucho para lograr que sea una página acorde a las necesidades del club y que permita presentar de mejor manera los beneficios del club.

3.2.9.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

El dar una difusión oportuna y precisa de las actividades del club es una ventaja para el club, puesto que sus potenciales usuarios pueden tomar las opciones que brinda el club para pasar su fin de semana, feriado o fecha especial.

El saber manejar adecuadamente su página web y redes sociales es una fortaleza en la industria y pese a que el club cuenta con una difusión considerable de sus actividades, se puede mejorar en su presentación y las imágenes que se pueden transmitir al potencial cliente y al público en general.

Por otra parte, la página web debe tomar un nuevo formato y adecuarse a las necesidades de los usuarios y lo que exige la nueva tendencia de páginas web. En la tabla 23 se muestra el análisis completo.

Tabla 23: Debilidades y Oportunidades de Administración de Página Web y redes sociales

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Es muy informal el área de comunicación dentro del club.	Incrementar el servicio a la habitación. Se debe unificar los mensajes de comunicación en todas las sedes.
Personas	No son profesionales en estas áreas.	Capacitar al personal encargado en las nuevas tendencias en comunicación.

Software	No se ha explotado todas las herramientas para desarrollar una página web y obtener un mayor alcance.	Elaborar un nuevo formato de página web y formatos de redes sociales.
Normativa	No existe una política de comunicación que brinde los parámetros para realizar publicaciones.	Establecer un plan de comunicación. Crear formatos de publicaciones. Incluir lineamientos de imagen y manual de la misma.
Medición	La medición que se realiza del alcance de las publicaciones no se traduce en acciones de mejora.	Establecer métricas por objetivos. Invertir en alcance por medio de agencias.
Documentación	No se tiene un respaldo físico de las actividades que se realizan en la web.	Crear archivo mensual y anual de publicaciones.

3.2.10 Operativo – Gestión de Compras.

A partir del plan de mantenimiento se revisa las necesidades de compra y se los separa en dos ítems: los primeros son si son bienes electrónicos u otro tiempo de activo físico que necesitan de una inversión considerable para restaurar su funcionamiento dentro del club. En este caso se cotiza la compra en Colombia por la reducción considerable del costo.

A partir de ahí genera la orden de compra, importa, paga, verifica que el producto adquirido esté en buen estado para registrarlo con un número de activo fijo.

Por otra parte, en caso de que sea un insumo de uso cotidiano y que pueda ser adquirido con recursos de caja chica, cada sede será responsable de su abastecimiento y asegurarse que sea necesario para la organización.

3.2.10.1 Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club. Se muestra en la tabla 24.

Tabla 24: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Gestión de Compras

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	0
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	1
TOTAL	21
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	87%

En el proceso de gestión de compras es uno de los procesos que dentro del club se ha tratado de transparentar dentro del club y con los socios para que se manejen de mejor

manera los recursos del club en el equipamiento de sus sedes y a la vez que se cubran las necesidades operativas de abastecimiento.

3.2.10.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Se ha trabajado fuertemente en establecer relaciones comerciales con empresas internacionales para obtener mercadería de calidad que satisfaga las necesidades de los socios y usuarios del club, esto es una fortaleza porque se trabaja con proveedores conocidos que permite establecer mejores precios, líneas de crédito y las fechas de entrega con la calidad pactada.

Por otra parte, el proceso se fortalece desde los controles que se realizan de forma rigurosa para siempre asegurar la calidad de la compra, pero en este mismo aspecto como oportunidad de mejora se podría trabajar en la distribución de las compras, porque muchas veces se transporta en la camioneta del club y se estropean las compras. En este ítem se debería negociar el envío de la mercadería desde la empresa sin costo. Se muestra el resumen en la tabla 25.

Tabla 25: Debilidades y Oportunidades de Gestión de Compras

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Proceso burocrático. Tiempo de recolección de firmas.	Otorgar la potestad al gerente para agilizar el proceso
Personas	Las personas no buscan la manera de reparar pequeños daños.	Nombrar un equipo técnico que repare daños menores en equipos.
Software	Se utiliza el mismo sistema contable para la gestión de compras.	Se debe adecuar el sistema para controle el stock de cada sede y actualizarlo periódicamente.

Normativa	No existe una política de cumplimiento de ciclo de activos fijos.	Establecer normas que establezcan cuando se puede reparar un equipo y cuando se lo debe cambiar.
Medición	Falta de indicador de uso y deterioro de activos fijos.	Establecer indicadores para verificar que se esté sacando el mayor provecho a los activos fijos.
Documentación	No se llevan facturas de las compras de las sedes.	Establecer un sistema de escaneo de facturas de compras en las sedes.

3.2.11 Soporte – Contratación e inducción.

Al abrirse una vacante desde el proceso de desvinculación de personal el club realiza una convocatoria formal por medio de la prensa escrita para dar a conocer a todo el público interesado.

A partir de esto se receptan las hojas de vida de los potenciales nuevos ingresos a la organización y se procede a escoger los mejores perfiles para llamar a la entrevista presencial en el club.

El administrador de recursos humanos realiza las entrevistas a los finalistas del proceso y ve que persona se acerca más al perfil que se busca llenar, el candidato finalista pasa a una última reunión con el gerente como antesala a ser seleccionado. Una vez que se selecciona a la persona se le comunica su ingreso a la organización, se realizan los trámites legales y se procede con la inducción de las actividades del club y toda su organización.

3.2.11.1 Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015.

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club como podemos ver en la tabla 26.

Tabla 26: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Contratación e Inducción

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	0
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	2
TOTAL	22
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	92%

El proceso de contratación e inducción ha sido uno de los más estables a través de los años por varios motivos, entre ellos, porque en el proceso de contratación no se realiza el proceso de selección para puestos de mandos altos, solo se llega a operativos y mandos medios. Los mandos altos se eligen por designación del directorio. Además, el proceso está centralizado en la matriz del club.

3.2.11.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

El recurrir a medios tradicionales para difundir es una buena estrategia de captar la atención de los potenciales ingresos, mostrándose como una institución seria y que actúa en base a los estatutos del club para la contratación de personal, sin embargo, podría aprovechar las nuevas herramientas y plataformas tecnológicas para alanzar a más gente y mostrarse como una entidad moderna que tiene variados métodos para captar personal.

Una fortaleza muy importante del proceso es la inducción que se realiza a los nuevos ingresos, puesto que, si estos conocen el giro del negocio y como se expande el club a nivel nacional, esto además ayuda al sentido de pertenencia del club como un todo y no solo como la sede a la que ingresa se muestra el resumen de las debilidades y oportunidades de mejora en la tabla 27.

Tabla 27: Debilidades y Oportunidades de Contratación e Inducción

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Se espera por los CV físicos, lo cual demora mucho tiempo.	Pedir CV digital. Ordenarlos digitalmente para selección.
Personas	No se han actualizado sobre métodos de selección de nuevos ingresos.	Capacitar a los electores en nuevas técnicas de evaluación de nuevos ingresos.
Software	No se utiliza una plataforma digital como bolsa de empleo.	Participar de bolsas de empleos de universidades y entes similares.
Normativa	Hay diferentes formas de selección de personal en las distintas sedes.	Actualizar la normativa de selección de personal que actúe sobre todo el club.
Medición	No se realiza una medición clara del proceso.	Identificar las áreas claves del proceso para medirlas.
Documentación	Se tiene un exceso de documentos.	Pedir CVs digitales

3.2.12 Soporte – Desvinculación.

A partir de la notificación del visto bueno o de la renuncia del empleado se procede con el aviso de salida y el cálculo de los montos y valores adeudados de ley.

Realiza los procedimientos de ley como el aviso de salida y se genera la vacante que se envía el requerimiento al proceso de contratación e inducción para que sea llenada lo antes posible.

Como último paso se entrega la hoja de salida del club para finiquitar la relación laboral con la persona desvinculada.

3.2.12.1 Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015.

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club.

A continuación, en la tabla 28 se muestra el análisis del porcentaje de cumplimiento del Proceso de Desvinculación.

Tabla 28: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Desvinculación

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	0
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	2
TOTAL	22
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	92%

El proceso de desvinculación está en la misma línea del proceso de contratación e inducción, se maneja de una forma ordenada y de acuerdo a los parámetros de ley que están previamente establecidos. Por lo que también se ajusta a la mayoría de parámetros que exige la ISO 9001 - 2015

3.2.12.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

La fortaleza más marcada del proceso es la manera de proceder ante un incidente de desvinculación de personal, con el otorgamiento de todos los beneficios de ley y el respeto por las leyes y las normas al momento de terminar una relación laboral.

Esto marca además de la imagen y la responsabilidad de cumplir con las normas una responsabilidad social y laboral con su capital humano para que este se siente valorado en las funciones y el tiempo que ha entregado a la organización. Se muestra el detalle de las debilidades y oportunidades en la tabla 29.

Tabla 29: Debilidades y Oportunidades de Desvinculación

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Forma de notificar la desvinculación, demasiado burocrática.	Enviar un telegrama explicando las razones de la desvinculación y proceder inmediatamente.
Personas	No se han actualizado con cursos de extensión sobre beneficios y penalizaciones de ley.	Capacitar por medio del SECAP a los miembros de esta área para actualizar sus conocimientos.
Software	Las plataformas electrónicas del IESS y del SRI son poco amigables al usuario.	Capacitar al personal para actualizar sus conocimientos informáticos.
Normativa	La normativa no se expande de manera correcta a nivel nacional para conocimiento de los administradores de todas las sedes.	Sociabilizar de mejor manera la normativa para que todos los administradores sepan cómo actuar en cada caso.
Medición	Es un proceso difícil de medir su alcance por la poca rotación del personal.	Medir el impacto de las desvinculaciones en la organización y sus causas.
Documentación	Se tiene la documentación de las desvinculaciones en la sede matriz.	Enviar copias notariadas de las desvinculaciones a las sedes para cualquier tipo de contratiempo puedan defenderse de manera más efectiva.

3.2.13 Soporte – Mantenimiento de instalaciones.

Al inicio de cada año en todas las filiales se realizan una planificación de mantenimiento a ejecutarse en cada una de las instalaciones y con los hechos recientes los

mantenimientos preventivos y correctivos por los movimientos telúricos que ha soportado el país principalmente en la zona de la costa.

Durante la planificación se estipula el respectivo presupuesto y la forma de financiamiento (cada sede debe autofinanciar su mantenimiento del año), esto es revisado por la gerencia y aprobado para la ejecución en el tiempo y plazo fijado en la planificación. Este documento es la base de todos los trabajos que se realizan en las instalaciones.

Al fin de cada año se realiza una evaluación de lo cumplido y se realiza auditorías y sugerencias de mejoras para la planificación del próximo año.

3.2.13.1 Análisis de cumplimiento con la Norma INEN 2891 – 2014 e ISO 9001 – 2015.

La norma INEN 2891 en su numeral ocho, marca los parámetros que se debe seguir para brindar el correcto mantenimiento de las instalaciones de cada una de las sedes del club, en la tabla 30 se visualiza el porcentaje de cumplimiento.

Tabla 30: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Mantenimiento

NORMA	SEDES		Reino de Quito	Granilandia	La Palmira	Lalangui	Misahuallí	Los Patios	Ocean Blue	La Marimba
	CRITERIOS									
INE N	Iluminación normal, artificial y emergencia		2	2	2	2	2	2	2	2

	Partes visibles de equipos	1	2	1	2	1	2	2	2
	Grifería y caudal de agua	2	2	1	2	2	2	2	2
	Elementos de porcelana sanitaria y baños	2	1	2	2	1	2	2	2
	Equipos y aparatos sometidos a inspecciones	2	1	2	1	1	2	2	2
	Equipos e instalaciones de seguridad señalizados	1	2	2	1	2	1	1	2
	Recorridos de evacuación y salidas de emergencia	2	2	2	2	2	1	2	2
	Edificios, equipos e instalaciones	2	2	1	1	2	2	2	2
	Zonas ajardinadas y plantas	1	2	2	2	2	2	1	2
ISO 9001 - 2015	5.1.2 Proceso enfocado a cliente	2	2	2	2	2	2	2	2
	7.2 Información documentada	2	2	2	2	2	2	2	2
	10.3 Mejora continua	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.1.3 Personal conoce sus funciones	2	2	2	2	2	2	2	2
	8.2.1 Comunicación con partes interesadas	1	1	1	1	1	1	1	1
	7.1.4 Ambiente de trabajo	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	TOTAL	24	25	24	24	24	25	25	27
	SOBRE	30							
	%CUMPLIMIENTO	80%	83%	80%	80%	80%	83%	83%	90%

Dentro de la comparación de la situación actual de las sedes del club con la Norma INEN 2891 – 2014 el club tiene una infraestructura sólida y que cumple con los principios establecidos por la norma en el tiempo y forma de mantenimiento de las instalaciones del club.

Dentro de la ponderación que se ha realizado la sede de Playas, Hostería Los Patios es la que requiere un mayor cuidado en su estructura para estar a la par de las demás sedes.

3.2.13.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Una de las mayores fortalezas que se ha encontrado en el proceso la planificación de actividades preventivas, correctivas y de emergencia que permiten cuidar de mejor manera las instalaciones del club con respecto a los desastres naturales y además da un salto de calidad en la infraestructura total del club que busca crecer cada día.

Como oportunidad de mejora se evidencia la necesidad de en algunas sedes de mejorar o renovar sus equipos electrónicos como televisores y aires acondicionados para elevar la categoría del club.

Por otra parte, es necesario la documentación de los contratos para las mejoras realizadas, puesto que hay que salvaguardar los fondos que se utilizan para estos trabajos y que no intervengan intereses de por medio. Se muestra el análisis de debilidades y oportunidades en la tabla 31.

Tabla 31: Debilidades y Oportunidades de Mantenimiento de Instalaciones

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Falta de controles de contratos. Calificación de proveedores para trabajos.	Crear contratos con proveedores calificados. Invertir en infraestructura tecnológica.

Personas	Se confía en el administrador de cada sede sin ningún control previo.	Establecer un jefe nacional para calificación de proveedores.
Software	No existe una plataforma que evidencie avances de proyecto.	Crear plantillas de seguimientos de proyectos para llevar el control desde la sede.
Normativa	No existe una normativa que establezca el plazo mínimo o máximo de un trabajo.	Implementar normativas e instructivos de proyectos y contratos.
Medición	No existen indicadores de gestión en obras. No existe un formato adecuado para presentación de uso de recursos.	Implementar indicadores de gestión anuales. Establecer indicadores y formatos para controlar el uso de recursos en cada sede y establecer respaldos físicos.
Documentación	No existe un archivo central de documentos de trabajos realizados en sedes.	Crear un archivo general de trabajo en sedes y seguimiento de uso de recursos.

3.2.14 Soporte – Gestión Contable y Elaboración y Control de Presupuestos.

A partir de la planificación estratégica que es derivado de las resoluciones de la junta general de socios se genera un presupuesto anual que debe cubrir todo tipos de gastos e inversiones del club.

A partir del presupuesto que se ha generado se atiende a los pedidos de la gestión de compra y se los ajusta al presupuesto y genera el cheque para que se realice el pago de la transacción, para posteriormente con la factura registrar la transacción en la plataforma virtual.

Una vez realizadas las compras del mes se procede con el cálculo de pago de nómina, beneficios de ley y pago de servicios básicos para registrar en el programa contable y realizar el cuadro del balance a fin de mes.

3.2.14.1 Análisis de cumplimiento de la Norma ISO 9001 – 2015.

El presente proceso está bajo la jurisdicción de la dirección central del club y afecta a todas las sedes del club. En la tabla 30 se muestra el porcentaje de cumplimiento del proceso

Tabla 32: Porcentaje de Cumplimiento del Proceso de Gestión Contable

CRITERIOS	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	2
7.5 Información documentada	2
4.3 Delimitación de alcance del sistema de gestión de calidad	0
Liderazgo	2
5.1.2 El proceso está enfocado al socio o usuario	2
5.2.1 Existe una política de gestión de calidad	2
5.3 Se aseguran las autoridades que se promueve el rol de enfoque al cliente en la organización	2
6.2.2 Planificación para cumplir objetivos	2
7.1.3 El personal conoce el alcance de sus funciones	2
7.1.4 Ambiente adecuado de trabajo	2
8.1 El proceso es aceptado por los socios	2
8.2.1 Existe una adecuada comunicación con las partes interesadas	2
TOTAL	22
SOBRE	24
%CUMPLIMIENTO	92%

El proceso de Gestión Contable está enmarcado en los parámetros generales que exige la norma ISO 9001 – 2015. Es uno de los procesos más sensibles, puesto que transparentar las cuentas del club fue una de los mayores desafíos y lineamientos de la nueva administración del C.V.F.T. por lo que reordenar el proceso de acuerdo a las normas internacionales era una prioridad.

3.2.14.2 Fortalezas y Oportunidades de mejora

Fortalezas marcadas dentro del proceso tenemos dos principalmente la primera que los presupuestos son armados de acuerdo a las necesidades globales del club, pero, por otra parte, el nivel operativo se planifica de acuerdo a las necesidades de cada sede y es esta la que se debe hacer cargo de sus gastos operativos.

Se han identificado que por medio de esto cada sede se vuelve más eficiente sobre el manejo de sus recursos y busca sobrevivir en su economía local. Se puede mejorar el proceso con la implementación de una sociabilización de gastos y de uso de presupuesto mensual y anual.

Tabla 33: Debilidades y Oportunidades de Gestión Contable

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Método	Comunicación de gastos y uso de presupuesto.	Comunicar de mejor manera el uso de recursos por medio de la inclusión en el boletín mensual.
Personas	Falta de actualización de las leyes y normas contables vigentes localmente e internacionalmente.	Capacitar a los trabajadores con cursos en convenio con el SECAP.
Software	El aplicativo donde se registra las transacciones son muy básicos.	Comprar licencias de programas de contabilidad para manejo contable.
Normativa	Falta de actualización de las políticas contables acorde a las leyes vigentes.	Actualizar las normas y socializarlas en todas las sedes.
Medición	No se ha establecido indicadores de gestión.	Establecer indicadores de gestión relacionados al uso de recursos y porcentaje de cumplimiento.

Criterio	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Documentación	Las facturas de años anteriores no se las tiene en ambiente fresco para evitar su deterioro.	Adecuar de mejor manera el archivo físico para mejorar la conservación de los documentos.

3.3 Cuadro comparativo criterios ISO e INEN vs sedes del C.V.F.T.

A continuación, se presenta un resumen comparativo de los procesos centrales comparados a la norma ISO 9001 – 2015 y los procesos productivos que además de compararse con esta norma internacional se comparan con la norma ecuatoriana INEN 2891 – 2014 que contiene los aspectos específicos a evaluar en las empresas de alojamiento.

Por procesos centralizados nos referimos a los procesos que son manejados centralmente por la sede matriz del club. Dentro de estos procesos encontramos los procesos estratégicos y los procesos de apoyo a excepción del proceso de mantenimiento que se encuentra tipificado dentro de la Norma INEN 2891 – 2014 y se ha hecho un análisis enmarcado en esta norma. Se evidencia en la Figura 17 el porcentaje de cumplimiento de los mismos.

Procesos Centrales

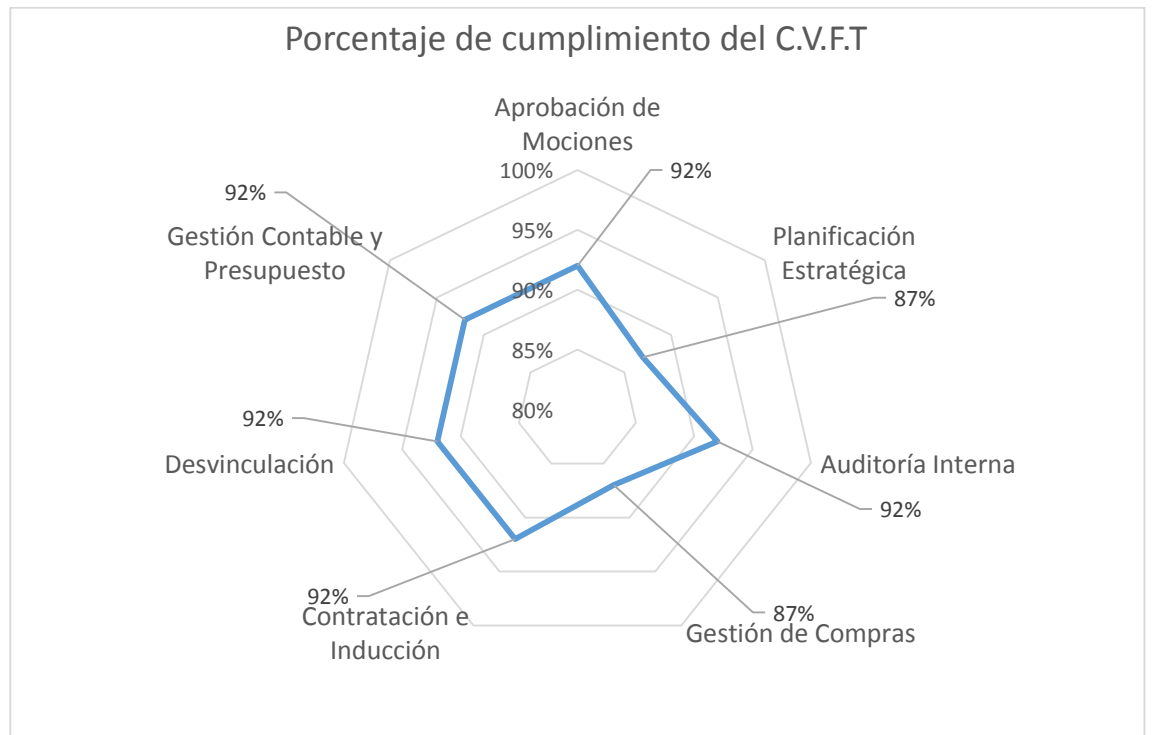


Figura 17: Porcentaje de Cumplimiento Procesos Centrales ISO

Los procesos presentan un alto cumplimiento de la norma, como lo demuestra la gráfica sobrepasan el 85% de cumplimiento, en forma general la falta de un programa o política de mejora continua es lo que ha mermado la calificación de los mismos.

Hotel Reino de Quito

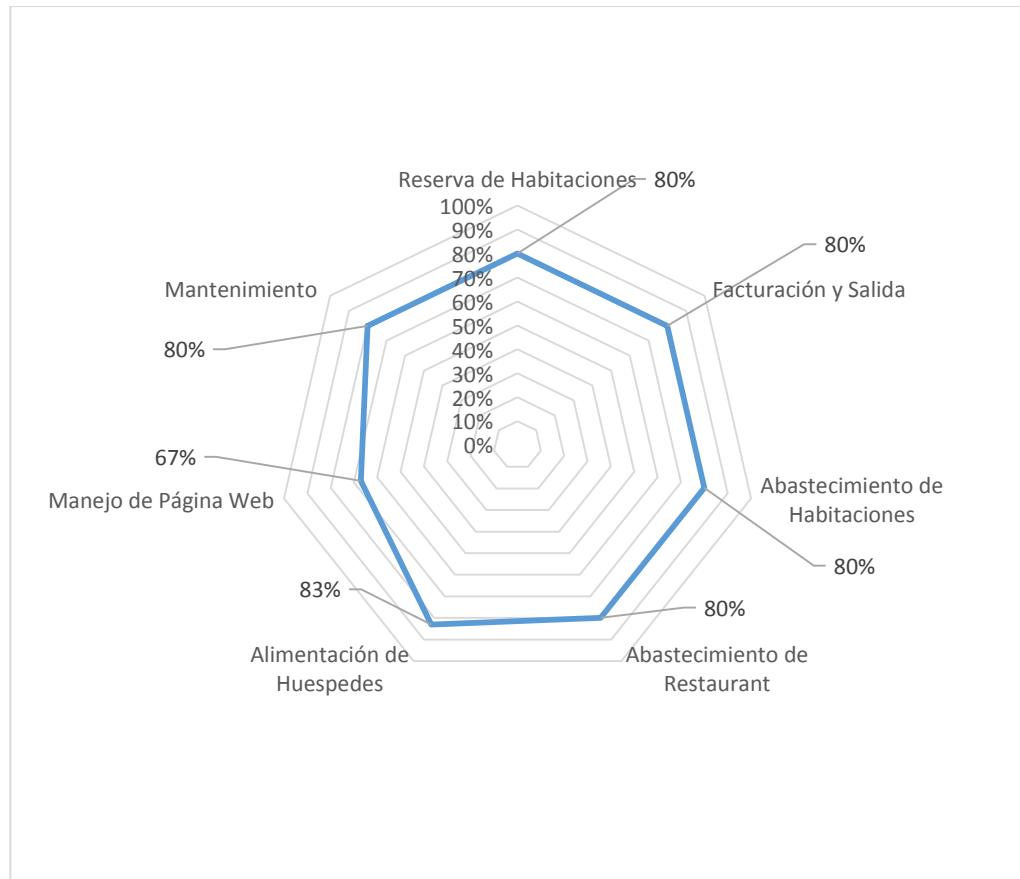


Figura 18: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hotel Reino de Quito ISO e INEN

Como observamos en la figura 18 el Hotel Reino de Quito podemos identificar una tendencia al cumplimiento por sobre el 80% en sus procesos productivos, lo cual denota un buen trabajo en base a la norma.

Centro Recreacional Granilandia

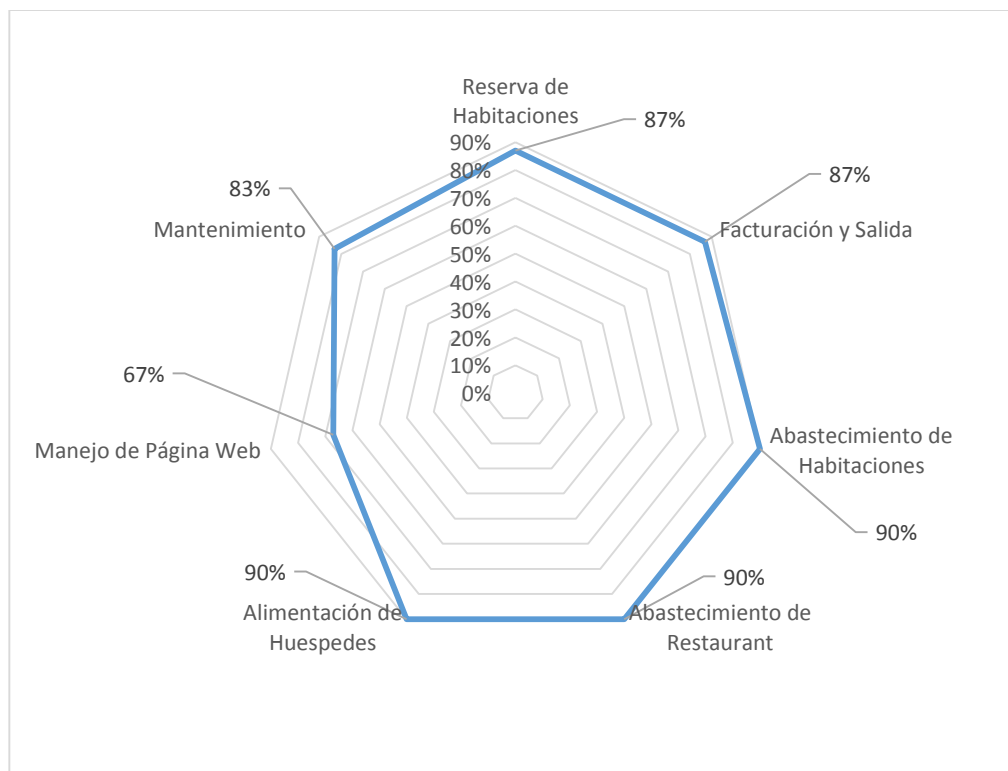


Figura 19: Porcentaje de Cumplimiento procesos Centro Recreacional Granilandia ISO e INEN

La figura 19 refleja el porcentaje de cumplimiento en el Centro Recreacional Granilandia se ha encontrado que sus procesos cuentan con un alto grado de cumplimiento y que además centraliza los procesos del club como sede matriz.

Hostería La Palmira

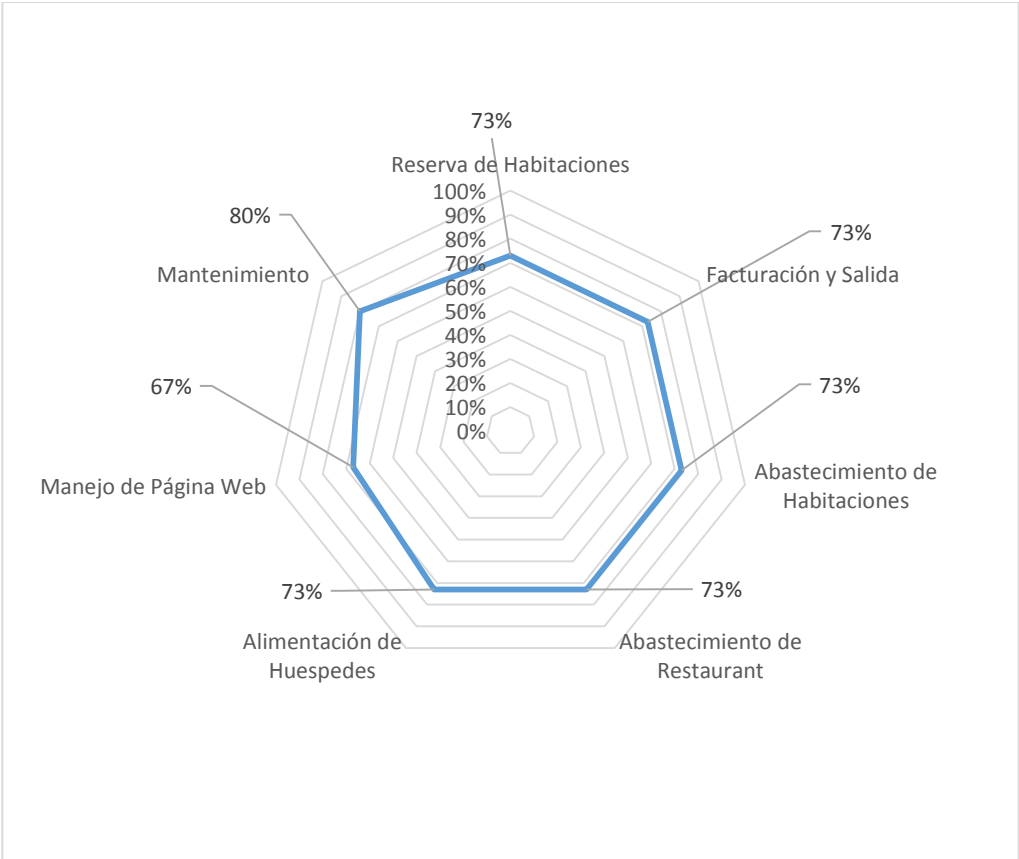


Figura 20: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería La Palmira ISO e INEN

En relación a las demás sedes la Hostería la Palmira tiene un porcentaje de cumplimiento menor a las demás, por lo que se pudo identificar en el análisis en relación a las normas que se refleja en la figura 20.

Hostería Lalangui

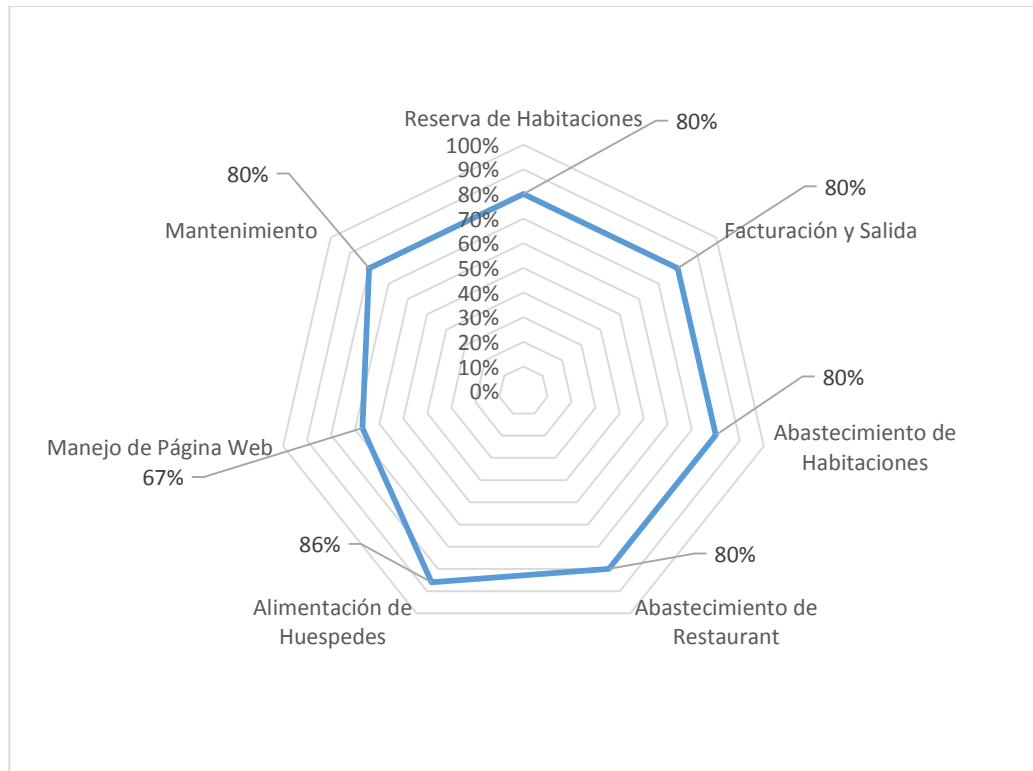


Figura 21: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería Lalangui ISO e INEN

En su porcentaje de cumplimiento la Hostería Lalangui denota una administración ordenada y que se basa en los principios de la norma como lo podemos ver en la figura 21.

Hostería Misahuallí

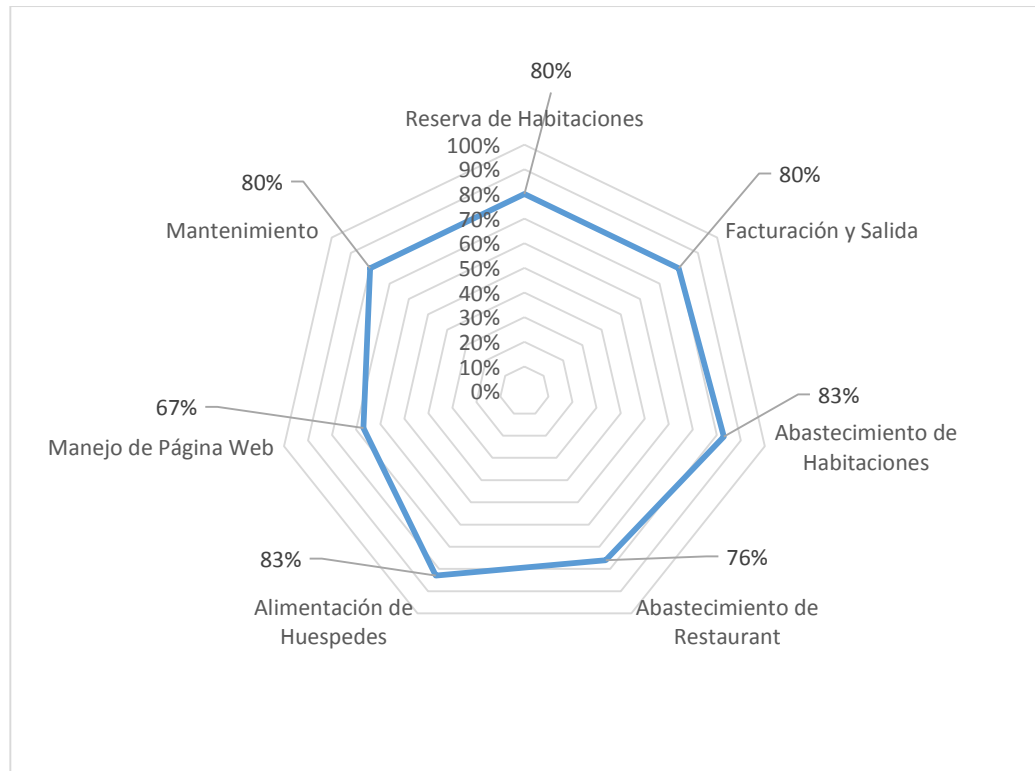


Figura 22: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería Misahuallí ISO e INEN

Dentro de la ejecución de los procesos de la Hostería Misahuallí podemos identificar que se llevan adecuadamente los procesos con un alto porcentaje de cumplimiento que sobrepasa el 85% como observamos en la figura 22.

Hostería Los Patios

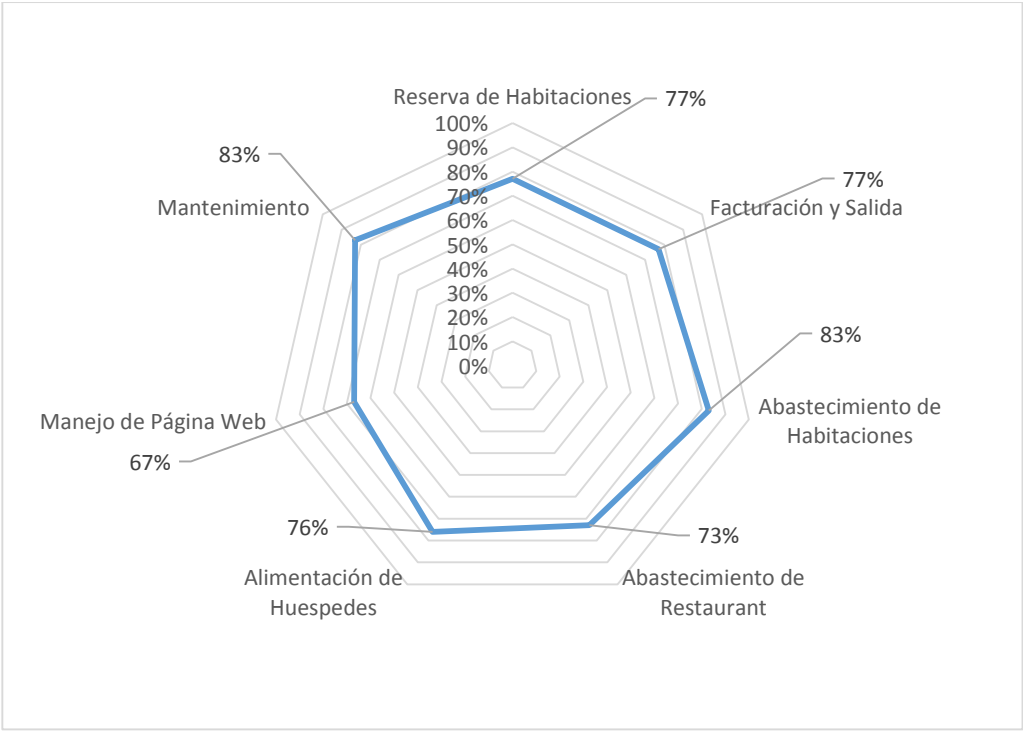


Figura 23: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hostería Los Patios ISO e INEN

En la figura 23 se muestra que los procesos de la Hostería Los Patios se encuentra por debajo de la media en el nivel de cumplimiento de sus procesos con respecto a las normas auditadas.

Hotel Ocean Blue

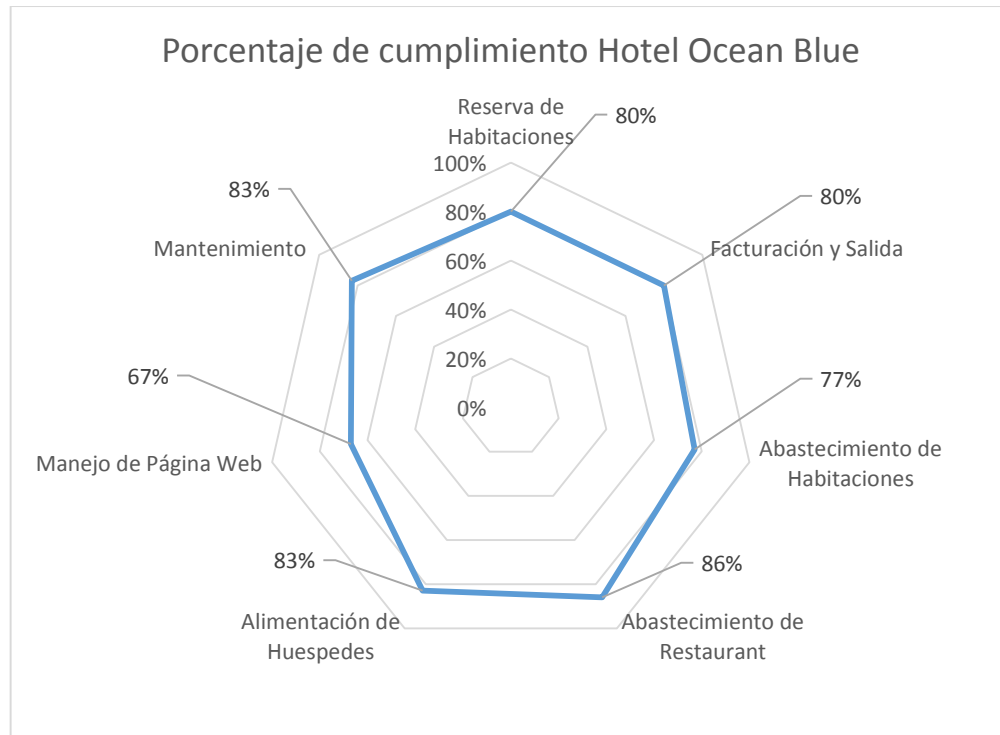


Figura 24: Porcentaje de Cumplimiento procesos Hotel Ocean Blue ISO e INEN

En el caso del Hotel Ocean Blue el nivel de cumplimiento de sus procesos se encuentra bastante irregular y no tan lineal como en los casos anteriores por lo que debe estandarizar los trabajos en cada proceso.

Hotel La Marimba

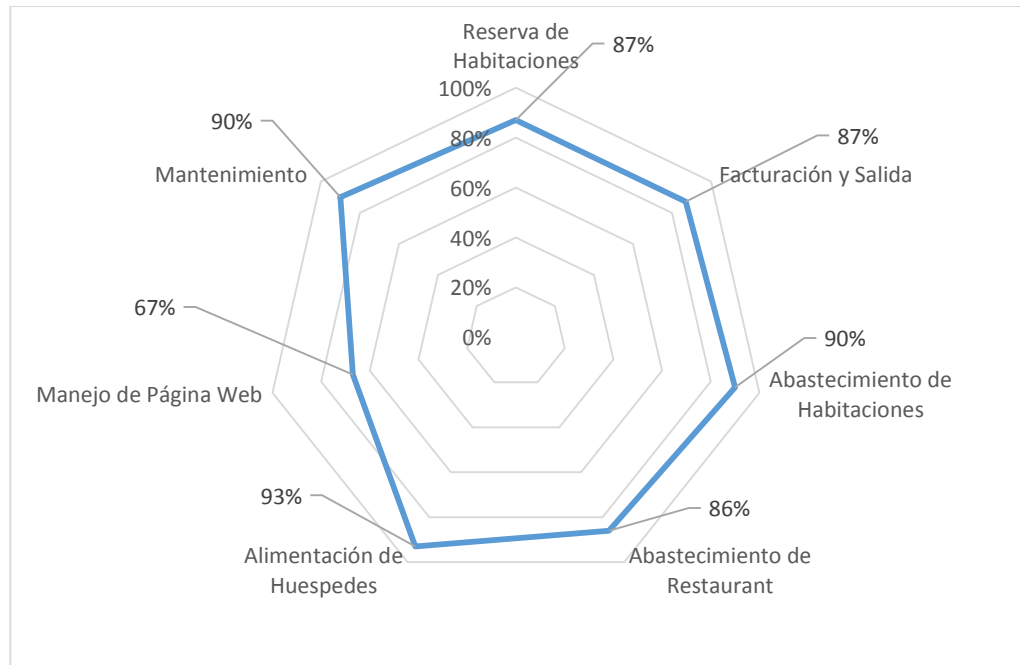


Figura 25: Porcentaje Cumplimiento procesos Hotel La Marimba ISO e INEN

El Hotel La Marimba es uno de los de mayor porcentaje de cumplimiento en relación a las normas auditadas y en su modelo de gestión y cumplimiento como se visualiza en la figura 25.

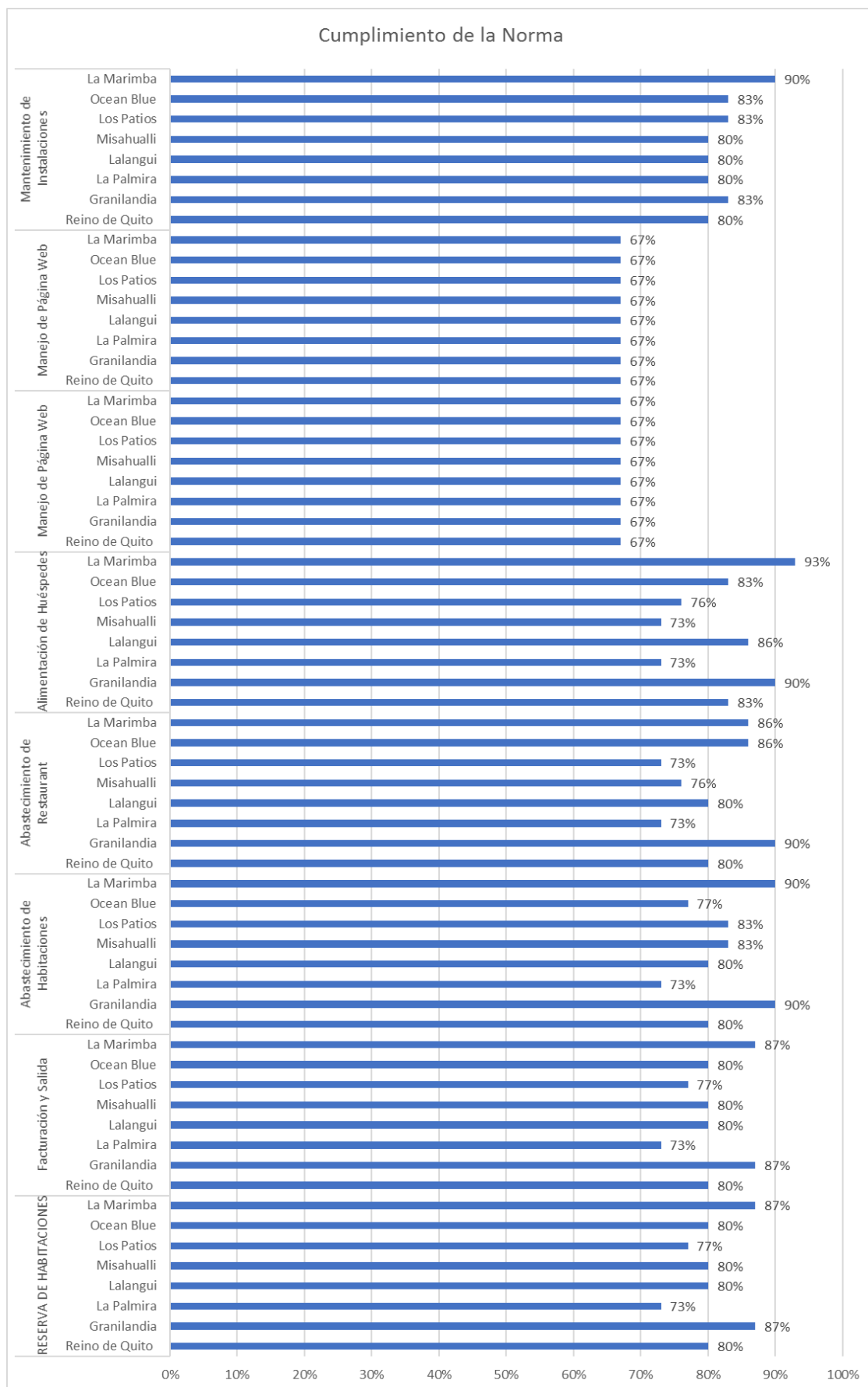


Figura 26: Resumen de cumplimiento de la Norma en Procesos C.V.F.T

Debemos recordar que los hoteles del club en su mayoría son de tres estrellas a excepción del hotel la Marimba de Atacames que es de cuatro estrellas, precisamente este junto al Hotel Lalangui de Loja son los mejores calificados, y cumplen de mejor manera los parámetros establecidos por las normas internacionales y nacionales.

En un segundo plano Misahuallí y Granilandia también cumplen con altos índices de cumplimiento de las normas, pero además cumplen con valores agregados en los servicios adicionales que dan a sus socios y usuarios. En cuanto al resto de sedes les queda aún un largo trecho por cubrir para alcanzar de mejor manera los estándares de calidad impuestos por las normas ISO e INEN.

4. PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se presenta una propuesta de cómo deberían ser los procesos de la organización y como se deberían presentar los procesos del club. Se hará un recorrido por el inventario de procesos con los procesos con los que debe contar la organización, ilustrado en un mapa de procesos. Se procederá a realizar una descripción de los procesos.

Cabe recordar que se utilizó la Norma ISO 9001- 2015 para comparar el porcentaje de cumplimiento de los procesos que actualmente posee el club en todos sus niveles, estratégicos, de apoyo y productivos, en estos últimos, además, se comparó con la norma INEN 2891 – 2014 que es específica para las empresas de alojamiento de personas y que está en plena vigencia dentro de nuestro país.

4.1 Inventario de Procesos

En la siguiente tabla se procederá a mostrar el inventario de procesos que procesos necesitan una mejora, cuales se eliminarán y cuales se deben crear para brindar un sistema de gestión de calidad

Tabla 34: Inventario de Procesos

NIVEL	ÁREA	ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIONES
ESTRATÉGICO	Gestión Estratégica	Aprobación de Mociones	Aprobación de Mociones	Se mantiene el proceso como está
		Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Se mejora el proceso

NIVEL	ÁREA	ANTES	DESPUÉS		OBSERVACIONES
	Control y Mejora Continua	Auditoría Interna	Promoción		Se incluye
			Auditoría Interna		Se mantiene el proceso como está
			Control Documental		Se incluye
OPERATIVOS	Alojamiento	Reserva de habitaciones	Reserva de habitaciones		Se mejora el proceso
		Facturación y Salida	Facturación y Salida		Se mejora el proceso
		Abastecimiento de habitaciones	Abastecimiento de habitaciones		Se mejora el proceso
			Gestión de servicios complementarios		Se incluye
	Alimentación	Abastecimiento de restaurant	Abastecimiento de restaurant		Se mantiene el proceso como está
		Alimentación de Huéspedes	Alimentación de Huéspedes		Se mantiene el proceso como está
	Difusión de Eventos	Manejo de Página web y redes sociales	Administración de Página web y redes sociales		Se mejora el proceso
			Difusión de eventos en feriados y fechas especiales		Se incluye
			Servicio Posventa	Seguimiento de satisfacción del cliente	Se incluye
				Gestión de Reclamos	Se incluye
SOPORTE	Gestión de Aprovisionamiento	Gestión de Compras	Gestión de Compras		Se mantiene el proceso como está
			Almacenaje y Distribución		Se incluye

NIVEL	ÁREA	ANTES	DESPUÉS	OBSERVACIONES
	Gestión de Talento Humano	Contratación e Inducción	Contratación e Inducción	Se mejora el proceso
		Desvinculación	Desvinculación	Se mantiene el proceso como está
			Capacitación	Se incluye
			Administración de Nómina	Se Incluye
	Gestión Administrativa	Mantenimiento y Limpieza	Mantenimiento	Se mejora el proceso
			Limpieza	Se incluye
	Gestión Financiera	Gestión contable y presupuesto	Gestión contable	Se mejora el proceso
			Elaboración de Presupuesto	Se incluye
			Pagos	Se incluye

4.2 Mapa de Procesos

Para presentar de mejor manera el mapa de procesos que se ha procedido a realizar el siguiente esquema en el cual se muestra los procesos que deberían ser parte del sistema de gestión del club, que permitirán a este funcionar de una manera adecuada para prestar un mejor servicio a sus socios y público en general.

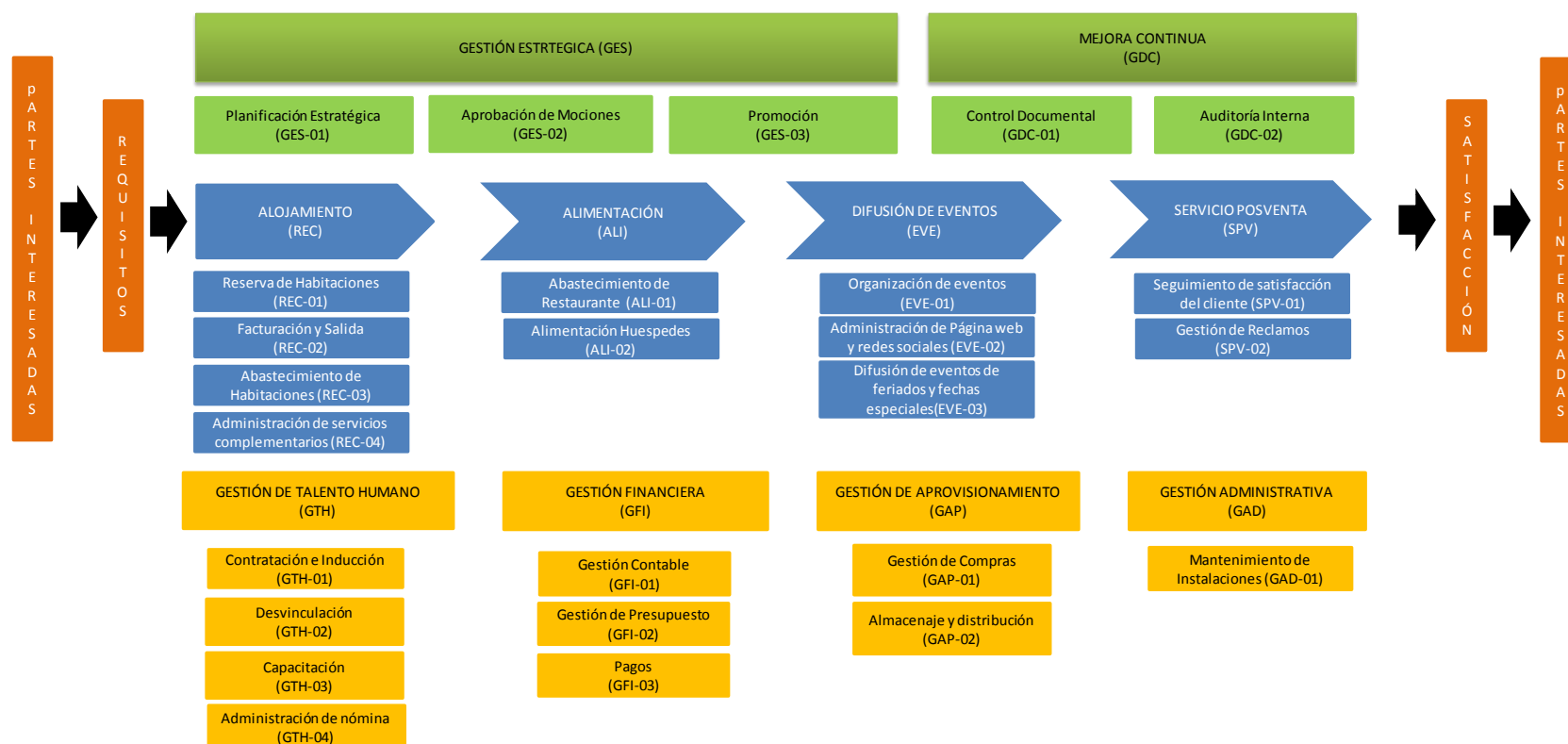


Figura 27: Mapa de Procesos

4.3 Cambios en los Procesos

4.3.1 Mejoras Generales.

Después del análisis realizado en el Capítulo 3 se ha llegado a las siguientes propuestas generales para implementar el nuevo Sistema de Gestión.

Los aspectos generales a mejorar son los siguientes:

- Establecer la interacción entre procesos y entre sedes para que funcionen como uno solo.
- Se ha diferenciado los procesos que funcionan a nivel central para que se optimicen los recursos y sean ordenados los egresos de pagos y los procesos que funcionan a nivel sedes
- Establecer un organigrama mínimo de funciones en cada sede que permita identificar las funciones básicas de cada persona y que justifique su contratación.
- Alinear los procesos dentro del Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), principalmente con la inclusión de planes y controles.
- Se han establecido indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

- Se ha identificado la necesidad de colocar los procesos dentro de un mapa de procesos y codificarlos para ordenarlos e identificarlos de mejor manera.

- Se debe mejorar la comunicación interna y externa para establecer un mejor intercambio de opiniones y difusión de temas importantes o relevantes.

- Se ha incluido dentro de la propuesta mecanismos de seguimiento de satisfacción al cliente y elementos que buscan no perder el enfoque al mismo.

A continuación, se detalla las mejoras realizadas a los procesos y los procesos que fueron incluidos como parte de la propuesta de implementación. Podemos visualizar los procedimientos de cada uno de ellos en el Anexo 2.

4.3.2 Mejoras por Procesos.

4.3.2.1 Planificación Estratégica.

Para este proceso se ha incluido la participación de los administradores de todas las sedes del club, los cuales deben entregar un informe preliminar de la actualidad de su sede para ser tomada en consideración dentro de la planificación. Además, se ha identificado la necesidad de establecer indicadores de gestión que midan el cumplimiento de objetivos en cada una de las sedes para que el club se maneje como un solo ente.

Por otra parte, se ha incluido dentro de la propuesta un sistema de comunicación para que los socios conozcan de los lineamientos estratégicos del club y puedan verificar el correcto cumplimiento de los mismos y ser parte del control y de la mejora.

Se han incluido estos temas en la actividad de presentación de informe de sede por par de administradores y la actividad de difusión del plan estratégico a unidades militares.

4.3.2.2 Aprobación de Mociones.

Dentro de este proceso se identificó la necesidad de hacer más inclusivas las asambleas generales de socios, actualmente no se cuenta con la suficiente participación en la toma de decisiones importantes para el club, por lo que se ha propuesto que las asambleas generales se realicen en distintas sedes y con retransmisión en video conferencia hacia las demás sedes para que los socios puedan asistir a la que les sea más cercana.

Para esto se ha establecido una serie de controles y de incentivos a los socios para que participen de mejor manera, además como fase dos de la mejora se propone establecer un sistema de CRM para realizar un seguimiento a la satisfacción de los socios y su participación activa dentro de la organización.

Además, se propone difundir una copia de las actas firmadas a cada sede para que todos los socios puedan estar informados de las noticias y resoluciones más importantes. Por lo que en este proceso se ha aumentado la actividad de apertura de la participación vía conferencia y el envío de las principales resoluciones a todos los socios.

4.3.2.3 Auditoría Interna.

Para este proceso se identificó la necesidad de establecer un programa de auditoria anual que debe determinar el alcance de la misma puesto que existen dos clases de procesos, los que se dan a nivel sede matriz y los que funcionan independientemente en cada sede y que deben cumplir exactamente los mismos parámetros para garantizar la calidad del servicio en todas las sedes.

Por otra parte, se identificó la necesidad de capacitar al personal que realizará la auditoría interna en Normas ISO e INEN para que puedan realizar un correcto trabajo de auditoría basado en los criterios aplicables para el club.

Además, se debe crear un archivo central que pueda contener toda la información y evidencias recopiladas de las auditorías internas y en las cuales se puede basar la administración para poder eliminar las no conformidades y encontrar nuevas oportunidades de mejora.

Dentro de las actividades del proceso se han incluido establecer un programa de auditoría que permita auditar los procesos del club por lo menos tres veces al año, crear lista de verificación en base a Norma ISO 9001:2015 e INEN 2891:2014, el archivo de evidencias de auditoría y se da responsabilidad al comité de vigilancia sobre el proceso.

4.3.2.4 Reserva de Habitaciones

Para la reserva de habitaciones se ha propuesto canalizar a través de una sola línea o correo las solicitudes de reserva para que estas sean atendidas por una administración central y redirijan los pedidos ya resueltos a los administradores.

Este mismo medio servirá para que los usuarios en caso de tener algún problema puedan presentar sus quejas. Además, como un punto a resaltar se ha instalado una política que da preferencia para reservar habitaciones a los socios en feriados y días festivos en los cuales se produce un mayor flujo de personas hacia los lugares turísticos en donde están ubicadas las sedes del club.

Basado en esto se han incluido las actividades de reserva de habitaciones a un canal común, distribución de las reservas a las sedes, atención a brindar los beneficios de gratuidad y las políticas que se han incluido dentro del procedimiento.

4.3.2.5 Abastecimiento de Habitaciones.

Se ha establecido dentro de este proceso una check list que permita proveer de los mismos insumos a todas las habitaciones del club, cuidando que los productos sean adecuados a las necesidades del cliente y se mantenga la calidad independientemente de la sede que visiten.

Por otra parte, se debe tener mucho cuidado en la esterilización de los mismos para salvaguardar la salud de los usuarios. Una actividad muy importante es la de mantener un registro que permita tener claro con que materiales se encuentran a disposición de los usuarios, cuales faltan y cuales se debe reabastecer.

4.3.2.6 Facturación y Salida.

Como mejora principal dentro de este proceso se ha identificado la necesidad de instaurar una cuenta común a nivel club que permita facturar a una sola cuenta del Banco General Rumiñahui (que es el banco en el que los miembros de las fuerzas armadas poseen la mayor parte de sus cuentas bancarias), para facilitar el movimiento de dinero. Y realizar la facturación electrónica a cada socio.

Por otra parte, se debe capacitar de buena manera a los empleados de todas las sedes al momento en el que los usuarios salgan de su estadía en el club puesto que esto es clave al momento de salir la buena atención para que expresen su deseo de volver a hospedarse en las instalaciones del club.

4.3.2.7 Abastecimiento de Restaurant

Se ha decidido que este proceso funcione a partir del menú que se establece para toda la semana o en fechas especiales donde se espere un flujo mayor de gente, por lo tanto, se considera la implementación de un sistema informático para llevar el inventario de los alimentos y que este funcione por el método primeras entradas primeras salidas para mantener la calidad de los productos y que se provea al restaurant de productos frescos y

aptos para el consumo humano. A partir de esto se ha implementado actividades de control del uso de alimentos y la emisión de un reglamento para el despacho de alimentos.

4.3.2.8 Alimentación de Huéspedes.

Se ha identificado la oportunidad de implementar el servicio de alimentación de huéspedes a la habitación. En el mismo que debe ser promocionado para que los clientes tengan conocimiento del nuevo servicio, por lo que debe estar ligado al proceso de promoción.

Por otra parte, se debe establecer un menú a nivel nacional que además cuente con los platos típicos de cada ciudad en la que estén la sedes. En este mismo aspecto para culminar el proceso se debe aplicar un manual de eliminación de desperdicios.

4.3.2.9 Administración de página web.

Para este proceso se debe crear un instructivo para que la información generada en sedes pueda ser enviada a la matriz. Una vez que se logre unificar la información se debe difundir a través de la página oficial del club, así mismo todos los impactos y comentarios que la información difundida produzca deben ser contestadas por medio de voz oficial.

Además, se ha identificado la necesidad de estandarizar los lineamientos de comunicación a través de un plan, que a su vez contenga un manual de imagen para el correcto uso de la imagen institucional, esto con el fin de mostrar una imagen única en las sedes y en el material gráfico del club.

Todo esto desencadena en la actividad de medición de impactos de publicaciones y comunicaciones para tomar decisiones.

4.3.2.10 Gestión de compras

Para este proceso, se propone implementar un control de evaluación de daños y mantenimiento para establecer si existe o no la necesidad de adquirir un nuevo activo este control aplica para la adquisición de nuevo activo fijo de la empresa.

Para la compra de mercadería de habitación (almohadas, sabanas, edredones, etc.) Se ha mantenido el plan de compra cada cuatro meses.

Para la adquisición de insumos de uso cotidiano se permite la compra de cada sede, por lo que ha añadido una actividad de escaneo en facturas en cada sede

4.3.2.11 Contratación e inducción

Para este proceso se ha identificado como oportunidades de mejora capacitar al personal que participa en el proceso de selección del nuevo empleado. Además, se ha sugerido la participación del club en las bolsas de empleo de las distintas universidades del país.

Se ha sugerido que la selección del personal de las sedes tenga la participación del administrador de cada sede.

Se ha incluido dentro del proceso el factor de decisión sobre si es necesaria la apertura de una vacante.

4.3.2.12 Desvinculación

Para este proceso se incluye la evaluación de desempeño de los empleados como factor decisivo para su separación de la organización.

Aparte se han identificado nuevos mecanismos para mantener a los empleados conforme dentro de la organización y en caso de desvinculación la comunicación sea oportuna y eficaz.

4.3.2.13 Mantenimiento de instalaciones

Para este proceso es importante la inversión en infraestructura tecnológica que permita medir de mejor manera el nivel de deterioro de las instalaciones y con esto tomar medidas como un sistema único de calificación de proveedores, instructivos de proyectos y contratos. La actividad que se incluye dentro del proceso es el estudio detallado de las instalaciones para verificar aquellas que necesitan mantenimiento.

4.3.2.14 Gestión Contable

Como partida inicial de este proceso se debe mejorar la comunicación de cómo se utilizan los recursos del club, para disipar cualquier tipo de duda por parte de los socios y que a su vez estos tengan conocimiento de cómo se utilizan sus aportaciones.

Para llevar un mejor manejo del sistema contable del club se ha dividido el proceso en tres partes que son, la gestión contable, pagos y gestión de presupuestos.

4.3.3 Procesos que se Incluyen al Sistema de Gestión

Para el mejor funcionamiento de la organización se ha dispuesto la implementación de los siguientes procesos, los cuales ayudarán a cumplir de mejor manera los objetivos planteados y a brindar un mejor servicio a los clientes

- Control documental debido a la gran cantidad de documentos que se elaboran en la gestión de cada directiva, por medio de este proceso se busca que los

documentos generados en todas las sedes tengan un lugar central en donde reposar y respaldar las gestiones que se realizan.

- Gestión de servicios complementarios nace a partir de llevar a cabo la correcta administración y cuidado de los servicios complementarios en cada sede, la importancia de este proceso radica en estandarizar el cuidado y mantenimiento de las instalaciones para mantener la satisfacción de los usuarios en todas las sedes.
- Organización de eventos, busca que los eventos realizados en las instalaciones del club se lleven de una manera estandarizada para mantener un nivel de organización que represente el orden y la preocupación del club por mantener determinado hasta el mínimo detalle de los distintos tipos de eventos.
- Difusión de eventos en feriados y fechas especiales, este proceso se crea con el fin de poner mayor énfasis en estas fechas puesto que son las épocas del año en la que las sedes pueden aumentar sus ingresos para solventar sus necesidades operativas y por otra parte se busca dar un impulso a visitar los lugares turísticos del país y visitar las sedes.
- Seguimiento de satisfacción del cliente, es una de las principales inclusiones en el sistema de gestión, puesto que ayudará a la inclusión de la opinión de los socios en las decisiones e identificación de mejoras.
- Gestión de reclamos, el saber atender oportunamente y desde una voz oficial ayudará a saber controlar las quejas de los clientes para que no escalen a

niveles desproporcionados y mal intencionados, además el socio sabrá que sus requerimientos son atendidos oportunamente.

- Administración de nómina, el canalizar a nivel central la nómina ayudará a ordenar las cuentas del club con sus empleados en todas las sedes, se controlará así de mejor manera el desembolso de horas extras, y cumplimiento de funciones y obligaciones de los empleados.
- Capacitación, como un eje fundamental para la estandarización de un mejor servicio y para contribuir a la motivación e identificación de los empleados con la organización.
- Pagos, el centralizar los pagos de todas las sedes del club permitirá mantener el control de las cuentas del club y además sabes que se cumplen oportunamente las obligaciones del club con terceros.
- Almacenamiento y distribución se crea para tener un centro de abastecimiento central que identifique las necesidades de todo el club y las cubra para mantener los niveles de calidad en todo el club.

La mejora ha consistido principalmente en transparentar los procesos que actualmente están en funcionamiento, como vimos en el capítulo anterior si bien existen cosas por mejorar, los procesos cuentan con un alto grado de cumplimiento de las normas técnicas, sin embargo, la principal mejora de los procesos es la interacción dentro de los mismos de todas las sedes del club.

Por lo tanto, se trabajó en la mejora de la presentación de los servicios que ofrece el club y los procesos que se añadieron buscan la mejora continua, el acercamiento con los usuarios y el generar mayores ingresos al club para mantenerse operativamente y que al final las ocho sedes puedan conformar una organización sólida que es autosustentable y que sobre todo mantiene su calidad.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo presenta las acciones que se proponen tomar una vez hecho el análisis situacional y la propuesta de mejora de los procesos del C.V.F.T, a partir de los elementos antes mencionados se han establecido los pasos a seguir para que los elementos propuestos en el capítulo cuatro.

Para estructurar la siguiente propuesta de implementación se han establecido objetivos que el club deberá cumplir, los planes de acción para cada sede y el costo beneficio que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad traerá a la organización.

5.1 Objetivos de la Implementación

Se han fijado los siguientes objetivos estratégicos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad enmarcado en la propuesta de mejora que se hizo.

- Unificar las actividades administrativas de todas las sedes en la matriz para manejar de mejor manera los recursos que ingresan y salen del club en el próximo año para disminuir su mal uso en un 3%.

- Facilitar a los socios y usuarios del club la interacción con una central que sea quien delegue los cupos y reservaciones a las distintas sedes del club en todo el año para aumentar el uso de la capacidad instalada al 95%.

- Canalizar en una sola cuenta los ingresos financieros de todas las sedes del club con el fin de darle un manejo adecuado y redistribuir las mejoras equitativamente a todas las sedes.

- Mantener constante control de las instalaciones de todas las sedes del club y el servicio que estas dan para reducir los costos de mantenimiento en un 5%.

- Promover la participación activa de todas las partes interesadas de la organización con el fin de promover la mejora continua a todos los procesos para reducir litigios en un 5%.

5.2 Actividades

Para proceder con la implementación del Sistema de Gestión se ha dispuesto las siguientes actividades en distintos frentes de acción:

a) Levantamiento de información

Se debe levantar información previa de la situación actual de las sedes para lo cual se deben llevar a cabo las siguientes actividades.

- Actualizar las hojas de vida de los empleados del club
- Los administradores de cada sede deben redactar un informe de la situación actual del club en el cual deben detallar fecha en la que inició sus funciones,

situación en la que recibieron la sede, cambios realizados en su gestión, organigrama básico, detalle de ingresos y gastos de su gestión.

- Enviar respaldos del reporte.
- Enviar información a sede matriz.
- Consolidar la información para elaborar análisis situacional.

b) **Organización documental del club:** se debe organizar de mejor manera los archivos del club en un archivo central.

- Identificar la información documental que se encuentra en cada sede
- Adecuar el archivo central en la sede matriz
- Crear inventario de documentos y nombrar custodio
- Crear plan de conservación de documentos

c) **Normativa:** Para adecuar los lineamientos legales y las normas del club para que se puedan adecuar a la implementación del Sistema de Gestión.

- Revisar y adecuar la normativa del club.
- Aprobar cambios realizados al estatuto, políticas o reglamentos del club
- Implementar los cambios en las normas y definir su alcance.

d) **Comunicación Interna:** la comunicación intercedes es uno de los puntos que se debe trabajar con mayor énfasis para conseguir que el club pueda unificar sus funciones por lo que en esta área se propone:

- Establecer un plan de comunicación interna

- Establecer reuniones semanales de los administradores de cada sede y gerencia general usando las herramientas tecnológicas.
- Definir canales de comunicación oficiales entre funcionarios.
- Crear manual de imagen institucional para estandarizar el uso de la imagen del club.

e) **Infraestructura:** las actividades detalladas a continuación tienen como fin unificar la imagen del club, mantener los estándares de calidad en todas las sedes y mantener el patrimonio del club.

- Incluir en la fachada de cada sede el letrero de la sede con el mismo diseño.
- Readecuar áreas verdes deterioradas del club.
- Equipar todas las habitaciones con televisores led.
- Crear check list de insumos entregados a usuarios en cada habitación.
- Nombrar a encargado de verificar entrega y recepción de habitaciones
- Nombrar a responsable de reservas de todo el club
- Dar el mismo mantenimiento de instalaciones a todas las sedes
- Establecer proveedor único de químicos para mantenimiento

f) **Herramientas Informáticas:** para facilitar la labor de los empleados del club y aumentar los estándares de atención y satisfacción al cliente.

- Instaurar programa de reserva de habitaciones unificado
- Adquirir CRM de seguimiento de satisfacción
- Adquirir un sistema para mantener y llevar el inventario

g) **Alimentación:** busca incrementar el alcance del servicio en las sedes del club.

- Instaurar sistema estandarizado de inventario
- Crear cartas menú
- Colocar menú en habitaciones
- Colocar minibar en cada habitación

h) **Atención al Cliente:** estas actividades buscan fomentar la participación de los socios y usuarios.

- Crear buzón de sugerencias
- Establecer canal oficial de respuesta a socios en medios digitales y físicos
- Comunicar a los socios los cambios y adecuaciones

i) **Recursos Humanos:** estas actividades buscan el comprometimiento de los empleados con la organización en todos los niveles.

- Capacitar a los empleados de la organización
- Evaluar el desempeño de los empleados durante la implementación
- Actualizar las descripciones de puesto y funciones de los empleados

j) **Recursos Financieros:** Las actividades de este frente buscan crear una cuenta única en la cual se maneje todos los ingresos del club.

- Crear cuenta unificada del club
- Difundir métodos de pago a socios
- Establecer caja chica para cada sede.

k) **Distribución de insumos:** para que cada sede se provea de los recursos necesarios y bajo los mismos niveles de calidad.

- Adecuar centro de distribución de equipos e insumos

i) **Implementación de Procesos:** Para llevar a cabo una correcta transición y tomar las acciones necesarias para que se pueda realizar la transición.

- Comunicar a los miembros de la organización la forma en la que se van a realizar.
- Evaluar por medio de indicador el proceso durante la implementación.
- Tomar acciones correctivas en implementación

5.3 Identificación de riesgos:

A través del análisis situacional se identificaron varias situaciones y posibles riesgos que pueden afectar al normal desarrollo de las operaciones del club por lo que es necesario establecer estrategias para poderlos combatir y que no afecten al normal curso de las operaciones y de las actividades que se han propuesto en el punto 5.2 para cada frente de acción y que se enfocan en llevar a cabo la implementación como podemos observar en la tabla 35.

Tabla 35: Riesgos y Estrategias del Plan de Implementación

RIESGOS	ESTRATEGIAS
Se debe realizar una inversión considerable para instaurar las mejoras de los procesos.	Se debe analizar de los resultados financieros que ha tenido el club en los últimos años, para determinar el valor razonable a invertir para evitar gastos que sean innecesarios y gastar responsablemente los recursos del club
Resistencia al cambio por parte de los empleados.	Realizar una capacitación continua de los cambios efectuados en el club e informar de las actividades y responsabilidades que tienen los empleados dentro de las mismas para que tengan una participación activa dentro de la implementación del nuevo sistema.
Falta de actualizaciones de los procesos y procedimientos en el transcurso de la implementación	El jefe de la implementación debe revisar cómo se han implementado las mejoras y si estas pueden adecuarse de mejor manera a la organización por medio de la agregación o eliminación de actividades para optimizar los recursos
Los administradores de las sedes pueden implementar en una forma no adecuada las actividades y esto puede causar la mala implementación del sistema.	Realizar desde gerencia general un seguimiento por medio de la medición y control del correcto desempeño de los procesos de forma estándar en todas las sedes.

5.4 Programación del Proyecto

Con objeto de medir el plan en números se deben establecer los recursos financieros necesarios para la implementación del sistema a nivel nacional estos se ven cuantificados en los recursos que se deben adquirir o implementar.

Tabla 36: Cuantificación de Actividades del Plan de Implementación

FRENTE DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Levantamiento de Información	Actualizar las hojas de vida de los empleados del club	Hojas de vida actualizadas			2 Semanas
	Los administradores de cada sede deben redactar un informe de la situación actual del club en el cual deben detallar fecha en la que inició sus funciones, situación en la que recibieron la sede, cambios realizados en su gestión, organigrama básico, detalle de ingresos y gastos de su gestión.	Informe de sede	Tiempo utilizado Computadora Personal sede		1 Semana
	Recolectar respaldos del reporte.	Respaldos físicos			1 Semana
	Enviar información a sede matriz.	Paquete	Transporte	\$20.00	1 Semana
	Consolidar la información para elaborar análisis situacional.	Análisis situacional	Tiempo utilizado		1 Semana
Organización Documental	Identificar la información documental que se encuentra en cada sede	Inventario de información	Personal de sede suministros de oficina		2 Semanas
	Adecuar el archivo central en la sede matriz	Archivo central del club	Muebles	\$500,00	2 Semanas
			Conexiones	\$80,00	
			Computadora	\$500,00	

FRENTE DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
	Crear inventario de documentos y nombrar custodio	Inventario central	Computadora Personal administrativo		2 Semanas
	Crear plan de conservación de documentos	Plan de conservación	Computadora Personal Administrativo		2 Semanas
Normativa	Revisar y adecuar la normativa del club.	Cambios en normativa	Personal administrativo		2 Semanas
	Aprobar cambios realizados al estatuto, políticas o reglamentos del club	Acta de aprobación de cambios	Salón Suministros de oficina	\$700,00	1 Semana
	Implementar los cambios en las normas y definir su alcance.	Comunicación de implementación	Personal administrativo		3 Semanas
Comunicación Interna	Establecer un plan de comunicación interna	Plan de comunicación interna	Personal administrativo Computadora		1 Semana
	Establecer reuniones semanales de los administradores de cada sede durante la implementación.	Actas de reuniones	Redes wifi en sedes Equipos de computo	\$185,00	8 Semanas
	Definir canales de comunicación oficiales entre funcionarios.	Comunicaciones oficiales	Cartas Equipo de Computo Estatuto	\$100,00	1 Semana
	Crear manual de imagen institucional para estandarizar el uso de la imagen del club.	Manual de Imagen	Diseñador Suministros	\$200,00	2 Semanas

FRENTE DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Infraestructura	Incluir en la fachada de cada sede el letrero de la sede con el mismo diseño.	Letreros	Personal de mantenimiento Andamios Alambre Herramientas	\$1400,00	3 Semanas
	Regenerar áreas verdes del club.	Áreas verdes regeneradas	Jardineros	\$1200,00	3 Semanas
			Combustible	\$80,00	
			Químicos	\$100,00	
	Equipar todas las habitaciones con televisores led.	Televisores	Personal administrativo Personal de mantenimiento	\$20.000	3 Semanas
	Crear check list de insumos entregados a usuarios en cada habitación.	Lista de entregables	Suministros Computadora Impresora		3 Semanas
	Nombrar a encargado de verificar entrega y recepción de habitaciones	Nombramiento	Personal Administrativo		1 Semana
	Nombrar a responsable de reservas de todo el club	Nombramiento	Personal Administrativo		1 Semana
	Crear plan de mantenimiento de instalaciones para todas las sedes	Plan de Mantenimiento	Personal de mantenimiento Repuestos Tablas de mantenimiento	\$1300,00	3 Semanas
	Establecer proveedor único de químicos para mantenimiento	Contrato	Químicos	\$800,00	

FRENTE DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
Herramientas Informáticas	Instaurar programa de reserva de habitaciones unificado	Software de reserva	Personal Administrativo Computadora Licencia	\$1400,00	3 Semanas
	Adquirir CRM de seguimiento de satisfacción	CRM	Personal Administrativo Computadora Licencia	\$1800,00	3 Semanas
	Adquirir un sistema para mantener y llevar el inventario	Software Inventario	Personal Administrativo Computadora Licencia	\$1200,00	3 Semanas
Alimentación	Crear cartas menú	Cartas Menú	Diseño de carta	\$25,00	3 Semanas
			Impresión de cartas	\$500,00	
	Colocar menú en habitaciones	Menú			3 Semanas
	Colocar minibar en cada habitación	Minibar	Snacks	\$200,00	3 Semanas
			Bebidas	\$300,00	
			Chocolates	\$150,00	
Atención al cliente	Crear buzón de sugerencias	Buzón de sugerencias	Buzón	\$200,00	3 Semanas
			Papel	\$20,00	
	Establecer canal oficial de respuesta a socios en medios digitales y físicos	Perfil redes sociales	Administrador de página web		3 Semanas

FRENTE DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
	Comunicar a los socios los cambios y adecuaciones	Comunicado oficial	Personal Administrativo		3 Semanas
		Informativos semanales	Personal administrativo	\$50,00	3 Semanas
Recursos Humanos	Capacitar a los empleados de la organización	Plan de capacitación	Capacitador	\$2000,00	3 Semanas
			Insumos	\$150,00	
	Evaluar el desempeño de los empleados durante la implementación	Lista de evaluación	Personal Administrativo		3 Semanas
	Actualizar las descripciones de puesto y funciones de los empleados	Descripción del puesto	Personal Administrativo		3 Semanas
		Funciones del puesto	Personal administrativo Computadora		2 Semanas
Recursos Financieros	Crear cuenta unificada del club	Cuenta BGR			1 Semana
	Difundir métodos de pago a socios	Comunicaciones	Personal Administrativo Computadora		3 Semanas
			Personal administrativo Computadora		1 Semana
Distribución	Adecuar centro de distribución de equipos e insumos	Estantes		\$500,00	3 Semanas
		Conductos de ventilación		\$350,00	
		muebles		\$600,00	
Implementación de los Procesos	Comunicar a los miembros de la organización la forma en la que se van a realizar.	Informativos	Personal Administrativo Computadora		8 Semanas

FRENTE DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	PRODUCTO	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
	Evaluar por medio de indicador el proceso durante la implementación.	Indicadores	Personal Administrativo Computadora Suministros		8 Semanas
	Tomar acciones correctivas en implementación	Registros de acciones correctivas	Personal Administrativo Computadora		8 Semanas
TOTAL PRESUPUESTO				\$36.610,00	

5.5 Implementación

A través de un período de transición de un año calendario se realizará la implementación guiándose en las actividades macro antes mencionadas.

Como está previsto el alcance del sistema abarcará a todas las sedes y será de gran impacto a la organización. Este proceso de implementación se prevé que tenga una duración aproximada de siete meses para que pueda funcionar.

5.6 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo se realizará en cada etapa de implementación del plan para que éste se produzca de acuerdo a los límites establecidos en la propuesta de mejora, además ayudará a disipar las dudas del personal que está inmerso durante el cambio.

Al momento de evaluar se medirá la capacidad de asimilar e implementar los cambios en cada sede, las operaciones que se mantienen a nivel central y en cada sede y los reclamos de clientes durante la instalación del nuevo sistema.

5.7 Cronograma de implementación

Tabla 37: Cronograma de implementación de actividades

ACTIVIDAD	TIEMPO																											
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
Actualizar las hojas de vida de los empleados del club																												
Los administradores de cada sede deben redactar un informe de la situación actual del club en el cual deben detallar fecha en la que inició sus funciones, situación en la que recibieron la sede, cambios realizados en su gestión, organigrama básico, detalle de ingresos y gastos de su gestión.																												
Recolectar respaldos del reporte.																												
Enviar información a sede matriz.																												
Consolidar la información para elaborar análisis situacional.																												
Identificar la información documental que se encuentra en cada sede																												
Adecuar el archivo central en la sede matriz																												
Crear inventario de documentos y nombrar custodio																												

ACTIVIDAD	TIEMPO																											
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
Crear plan de conservación de documentos																												
Revisar y adecuar la normativa del club.																												
Aprobar cambios realizados al estatuto, políticas o reglamentos del club																												
Implementar los cambios en las normas y definir su alcance.																												
Establecer un plan de comunicación interna																												
Establecer reuniones semanales de los administradores de cada sede durante la implementación.																												
Definir canales de comunicación oficiales entre funcionarios.																												
Crear manual de imagen institucional para estandarizar el uso de la imagen del club.																												
Incluir en la fachada de cada sede el letrero de la sede con el mismo diseño.																												
Regenerar las áreas verdes del club.																												
Equipar todas las habitaciones con televisores led.																												
Crear check list de insumos entregados a usuarios en cada																												

ACTIVIDAD	TIEMPO																											
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
Nombrar a encargado de verificar entrega y recepción de habitaciones																												
Crear plan de mantenimiento de instalaciones para todas las sedes																												
Establecer proveedor único de químicos para mantenimiento																												
Instaurar programa de reserva de habitaciones unificado																												
Adquirir CRM de seguimiento de satisfacción																												
Adquirir un sistema para mantener y llevar el inventario																												
Instaurar sistema estandarizado de inventario																												
Crear cartas menú																												
Colocar menú en habitaciones																												
Colocar minibar en cada habitación																												
Crear buzón de sugerencias																												
Establecer canal oficial de respuesta a socios en medios digitales y físicos																												
Comunicar a los socios los cambios y adecuaciones																												
Capacitar a los empleados de la organización																												

ACTIVIDAD	TIEMPO																											
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
Evaluar el desempeño de los empleados durante la implementación																												
Actualizar las descripciones de puesto y funciones de los empleados																												
Crear cuenta unificada del club																												
Difundir métodos de pago a socios																												
Establecer caja chica para cada sede.																												
Adecuar centro de distribución de equipos e insumos																												
Comunicar a los miembros de la organización la forma en la que se van a realizar.																												
Evaluar por medio de indicador el proceso durante la implementación.																												
Tomar acciones correctivas en implementación																												

5.8 Cuantificación de Beneficios

Para este análisis se ha contado con el trabajo en conjunto de la Gerencia General del C.V.F.T. el fin de este análisis es identificar el beneficio de la inversión a realizar para efectuar las mejoras a los procesos identificados e instalar el nuevo sistema de gestión. Es claro que sumado a la inversión que se debe realizar para proceder con las mejoras se encuentran los costos propios de la operación normal y rutinaria del club, por lo que los ingresos deben ser lo suficientemente sólidos para que sostengan la inversión realizada y además podamos identificar en los réditos económicos las mejoras realizadas.

Se ha realizado un análisis de los cambios en la variación de los ingresos y egresos a partir del año 2009 para identificar los cambios que se ha tenido dentro de la organización en medio de los préstamos, embargos y el cambio de Directiva en el año 2016.

Tabla 38: Variación de Ingresos y Egresos

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Ingresos	\$ 1.139.589,98	\$ 1.293.543,26	\$ 1.436.949,57	\$ 1.754.232,44	\$ 1.411.447,27	\$ 1.372.379,11	\$ 978.325,36	\$ 1.396.879,52	\$ 1.606.372,05	
Egresos	\$ 1.072.582,49	\$ 1.298.153,61	\$ 1.436.949,57	\$ 1.734.186,09	\$ 1.953.913,73	\$ 1.863.701,52	\$ 1.344.826,99	\$ 1.404.777,55	\$ 1.497.897,18	
Resultados	\$ 67.007,49	\$ -4.610,35	\$ -	\$ 20.046,35	\$ -542.466,46	\$ -491.322,41	\$ -366.501,63	\$ -7.898,03	\$ 108.474,87	Promedio
% Ingresos		14%	11%	22%	-20%	-3%	-29%	43%	15%	7%
% Egresos		21%	11%	21%	13%	-5%	-28%	4%	7%	5%

Fuente: (C.V.F.T, 2017)

En la tabla 38 podemos identificar los cambios porcentuales de ingresos y egresos que ha sufrido el club desde el año 2009. Dentro de la misma podemos identificar que desde el año 2013 al 2015 el club ha sufrido severos cambios en sus ingresos, lo cual causó que el

patrimonio del club se viera seriamente comprometido con préstamos y embargos que con el cambio de Directiva en 2016 comenzaron a cambiar a resultados positivos.

Para calcular los beneficios que se obtendrán con la implementación del nuevo Sistema de Gestión se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el año 2016 por el club. A partir de estos resultados y contrastados con los objetivos del plan de implementación se reflejan los siguientes beneficios en el primer año de implementación.

Por la centralización de las reservas se ha previsto una disminución de gastos innecesarios con los ingresos obtenidos por alquiler de habitaciones y se ha destinado un monto de caja chica acorde a las necesidades históricas de cada sede para que puedan cumplir con sus labores cotidianas, al centralizar las reservas se espera una disminución de gastos en un 5%.

En segundo punto se ha calculado que con los cambios implementados se logrará el aumento del uso de la capacidad instalada por lo que se prevé que los ingresos por uso de habitaciones se incrementen en 4%. Además, al brindar un mejor servicio se espera que incentive a la inclusión de nuevos socios al club y que sus aportaciones este rubro crezca en un 3%.

En los últimos años por el mal manejo de los recursos del club se ha incurrido en financiamiento externo por lo que se espera que con el manejo adecuado de los recursos del club se pueda disminuir este rubro en un 4%. Esto se ve sustentado en el aumento de ingresos de los servicios complementarios del club.

Por medio de las adecuaciones que se proponen implementar en el servicio de alimentación se espera que el ingreso por este rubro crezca en un 2% en el próximo año

por medio de la puesta en marcha del nuevo menú y del mejor manejo del inventario de cocina. También se reflejan beneficios al llevar a cabo el plan de mantenimiento de instalaciones, el cual se espera disminuir sus costos en un 2%, y con el mejor control de las funciones de los empleados se espera que se reduzca el pago de los pagos por horas extras en un 60%. En la tabla 39 podemos observar el resumen de los beneficios proyectados.

Tabla 39: Beneficios del Sistema de Gestión

BENEFICIOS	TIPO DE BENEFICIO	CUENTA CONTABLE	BASE DE (*)CÁLCULO	%	BENEFICIO
Centralización de las reservas	Disminución de Gastos	Caja Filiales	\$17.799,98	5%	\$890,00
Aumento de uso de la capacidad instalada	Aumento de Ingreso	Alquiler Habitaciones	\$140.448,62	4%	\$5.617,93
Aumento de la Satisfacción de los socios	Aumento de Ingreso	Aporte de Socios	\$820.016,69	3%	\$24.600,50
Manejo adecuado de recursos financieros	Reducción de Costos	Costos Financieros	\$77.470,79	4%	\$3.098,83
Nuevo menú y nuevos servicios de alimentación	Aumento de Ingresos	Ingresos de Restauran	\$78.463,35	2%	\$1.569,27
Reorganización en el servicio de eventos en todas las sedes	Aumento de ingresos	Ingresos Alquiler de Salones	\$10.154,60	3%	\$304,64
Disminución de desperdicio de materiales	Disminución de Costos	Gasto suministros mantenimiento	\$36.836,00	2%	\$1.105,08
Reducción de jornadas	Disminución de Gastos	Gasto Horas Extras	\$846,00	60%	\$507,60

BENEFICIOS	TIPO DE BENEFICIO	CUENTA CONTABLE	BASE DE (*)CÁLCULO	%	BENEFICIO
extraordinarias de trabajo					
Total Beneficios					\$36.803,85

(*) Datos tomados de los Estados Financieros del C.V.F.T. del año 2016

A partir de esto se ha hecho el análisis costo beneficio y la proyección de la utilidad del año 2017 (tabla 36) para determinar la factibilidad de su implementación.

Utilidad Proyectada: \$73.708,10

Costos: \$36.610,00

Beneficio: \$36.803,85

Costo beneficio: $\frac{36.803,85}{36.610,00} = 1,01$

A partir del análisis se establece una inversión de \$36.610,00 dólares americanos. A través de la relación costo beneficio se calcula que por cada dólar de inversión se tendrá un rédito de 1,01 centavos, lo cual muestra que los beneficios cubren los costos de la inversión en el primer año de implementación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado al club se ha podido llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones

- El C.V.F.T. es reconocido a nivel nacional por sus instalaciones ubicadas en la Costa, Sierra y Oriente en las cuales fomenta la unión familiar de los miembros del club y de los usuarios en general.
- El sector hotelero es uno de los principales que se ha tomado en cuenta dentro de la nueva matriz productiva y en el cual se ha destinado recursos y políticas para promover el turismo a nivel nacional e internacional.
- Los movimientos telúricos ocurridos en la región costa durante los últimos dos años no han causado daños en la infraestructura de las sedes de Atacames, Crucita y Playas, pese a esto la recuperación de las zonas afectadas en su movimiento económico ha sido paulatino.
- Los embargos producidos a las sedes del club han deteriorado la imagen de confianza de los socios hacia la directiva del club y por este motivo, el club ha perdido muchos recursos económicos que han llevado a tomar mayores acciones de control.

- Las sedes del club tienen un porcentaje de cumplimiento de la norma en promedio de un 85%, lo cual nos indica que se puede trabajar de buena forma para implementar el Sistema de Gestión.
- Las instalaciones del club en un 80% evidencian un buen cuidado, pero se debe trabajar en el mantenimiento para rehabilitar zonas húmedas como saunas, turcos e hidromasajes.
- En los últimos dos años se ha incrementado el número de socios en un 30% por la gestión de la directiva.
- La comunicación desde el club a sus socios y partes interesadas no se ha manejado correctamente en los últimos años y esto ha repercutido en la disminución de los socios en el club.
- El club no posee registros de sus procesos diagramados, por lo que todas las actividades se realizaban mecánicamente basado al conocimiento y experiencia de las personas.
- El servicio de bar y restaurante no cuenta con los controles necesarios de sus compras, consumos y almacenaje de insumos que se utilizan para la preparación de los alimentos.

- No se cuentan con los controles necesarios una vez que los usuarios desocupan las instalaciones del club para verificar que las instalaciones y los activos de la empresa
- El no contar con indicadores de gestión ha causado que no se establezcan controles eficientes sobre los procesos del club en las sedes.
- Cada sede maneja los ingresos que produce diariamente y estos no están controlados por una administración central, por lo que da oportunidad a acciones de corrupción.
- En los últimos años las sedes que no lograban tener balances positivos en sus operaciones se nutrían de los recursos de las sedes que si los producían para así seguir funcionando causando un desequilibrio en el manejo de recursos de la organización.
- El cambio de directiva ha causado un impacto positivo en la organización estructural y operativa del club.
- El C.V.F.T. ha emprendido una campaña de difusión de sus servicios a través de los diferentes recintos militares a nivel nacional que ha permitido incrementar el número de socios a nivel nacional y esto a su vez se ve traducido en beneficios económicos.

6.2 Recomendaciones

Una vez concluido el análisis y realizada la propuesta de mejora para el C.V.F.T se recomienda tomar las siguientes acciones.

- La sede matriz debería ser quien concentre las actividades administrativas y principalmente maneje la cuenta unificada por la prestación de servicios del club.
- Se debería llevar un mejor control de los servicios adicionales a alojamiento para incrementar la satisfacción del cliente
- Se debe impulsar la participación de los socios en el intercambio de opiniones sobre su estadía.
- Se debería implantar una estructura en base a procesos establecidos y formalizados para que las actividades estén giren a base de los procesos y no del conocimiento de las personas.
- El presupuesto asignado a cada sede debería ser entregado en base a las necesidades operativas que tengan para cumplir con los abastecimientos y mantenimientos suficientes para su normal operación.

- Se debería contar con un sistema único de facturación a nivel club para brindar la facilidad al socio que deposite en una cuenta única por su estadía independientemente de la sede en la que se hospede.
- Los procesos y la propuesta de mejora planteados deberían ser analizados por el Directorio del club para implementarlos dentro del club y así optimizar el uso de los recursos y promover la mejora continua.
- Se debería trabajar en la capacitación de los trabajadores y así garantizar que el servicio en todas las sedes del club sea estándar garantizando la satisfacción de los usuarios.
- Se podría establecer indicadores de gestión para controlar el correcto cumplimiento de los procesos y tomar las acciones correctivas cuando sea el caso.
- Para que la implementación del nuevo sistema de gestión se produzca correctamente se debería incluir a todos los miembros de la organización con su participación activa dentro de todo el proceso de implementación.
- Se recomienda implementar un plan de auditoría interna que permita realizar controles planificados del cumplimiento de los parámetros establecidos.
- Se recomienda elaborar un plan de marketing para apoyar el manejo institucional y poder difundir los cambios de manera adecuada.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AITECO. (2012). *AITECO Consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/herramientas-de-la-calidad/>
- BCE. (2016). *Informe Anual*. Quito: BCE.
- C.V.F.T. (2017). *Club de Voluntarios de la Fuerza Terrestre*. Obtenido de <http://www.cvft.com.ec/>
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad*. Buenos Aires: Granica.
- Chiapas, G. d. (2010). *Bases para la creación de Campaña Promocional para la imagen del Estado de Chiapas*. Obtenido de Catarina UDLAP: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/fonseca_g_a/capitulo1.pdf
- Comercio Exterior. (2015). *Ecuador Ama la Vida*. Obtenido de <http://ecuadoramalavida.com.ec/index.php/es/men-marca-ecuador/men-marca>
- Cruz, M. (23 de Febrero de 2010). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariacruz11/sistemas-de-gestin-de-hoteles>
- Gestión-Calidad. (18 de Noviembre de 2016). *Gestión-Calidad*. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Gestiopolis. (22 de Septiembre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/enfoque-procesos-soporte-sistema-direccion-gestion-empresarial/>
- Herrera, T. F. (2007). *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 - 2000*. Bogotá: Graficas Papelgraf.
- INEC. (2012). *Informe Anual*. Quito: INEC.
- INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo - ENEMDU*. Quito: INEC. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- INEC. (2015). *Indicadores de empleo*. Quito: INEC.

- INEN 2891. (2014). *Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio*. Quito: INEN.
- ISO. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad - Requisitos*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISQ. (2015). *ISQ Turístico*. Obtenido de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/hoteles-apartamentos/>
- Ley de Turismo. (2014). *Ley de Turismo*. Quito.
- Martorell, O. (2002). *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el desarrollo*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (2 de Abril de 2014). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de 'All you need is Ecuador' es la campaña que está en el mundo: <http://www.turismo.gob.ec/all-you-need-is-ecuador-es-la-campana-que-estara-en-el-mundo/>
- Ministerio de Turismo. (31 de Diciembre de 2015). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Resultados del 2015, año de la Calidad Turística en Ecuador: <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Ministerio de Turismo. (01 de 01 de 2015). *www.turismo.gob.ec*. Obtenido de [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Feriados-20151.pdf): <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Feriados-20151.pdf>
- Ogalla, S. (2005). *Sistema de Gestión. Una guía práctica*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Pérez, A. (2010). *Recreación, fundamentos teóricos metodológicos*. La Habana: Instituto Politécnico Nacional.
- Prado, C. K. (2015). *Identificación y Clasificación de Procesos*. Lima: Centro de Innovación para la Acreditación.
- Riera, P. (2013). *Propuesta de un Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008 en el Hotel HM Internacional*. Guayaquil: UPS.
- TIC, O. (2014). *Tecnologías de Información y Comunicación*.

Trabajos de Turismo. (13 de Mayo de 2013). *Trabajos de Turismo*. Obtenido de Trabajos de Turismo: <http://trabajos-de-turismo.blogspot.com/2013/05/informatica-en-el-turismo.html>

Universalplaces. (27 de Noviembre de 2012). *Universal Places*. Obtenido de <http://blog.universalplaces.com/como-se-otorgan-las-estrellas-los-establecimientos-hoteleros-en-espana/>

Urgilés, R. (2010). *Sistemas de Calidad aplicados a los procesos departamentales de un Hotel 4 estrellas en Ecuador*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Villa, A. M. (2012). *Manual de Calidad para Hoteles*. Asturias: Septem Ediciones.

8. ANEXOS

ANEXO 1

PROCESOS ACTUALES

Proceso 1: Aprobación de Mociones

Proceso 2: Planificación Estratégica

Proceso 3: Auditoría Interna

Proceso 4: Reserva de Habitaciones

Proceso 5: Facturación y Salida

Proceso 6: Abastecimiento de Habitaciones

Proceso 7: Abastecimiento de Restaurant

Proceso 8: Alimentación de Huéspedes

Proceso 9: Manejo de Página Web y Redes Sociales

Proceso 10: Gestión de Compras

Proceso 11: Contratación e Inducción

Proceso 12: Desvinculación

Proceso 13: Mantenimiento

Proceso 14: Gestión Contable y Presupuesto

ANEXO 2

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

- Procedimiento 1:** Aprobación de Mociones
- Procedimiento 2:** Planificación Estratégica
- Procedimiento 3:** Promoción
- Procedimiento 4:** Auditoría Interna
- Procedimiento 5:** Control de Documentos
- Procedimiento 6:** Reserva de Habitaciones
- Procedimiento 7:** Facturación y Salida
- Procedimiento 8:** Abastecimiento de Habitaciones
- Procedimiento 9:** Gestión de servicios complementarios
- Procedimiento 10:** Abastecimiento de Restaurant
- Procedimiento 11:** Alimentación de Huéspedes
- Procedimiento 12:** Administración de Página Web y Redes Sociales
- Procedimiento 13:** Difusión de eventos en feriados y fechas especiales
- Procedimiento 14:** Organización de eventos
- Procedimiento 15:** Seguimiento de satisfacción al cliente
- Procedimiento 16:** Gestión de Reclamos
- Procedimiento 17:** Gestión de Compras
- Procedimiento 18:** Almacenaje y Distribución
- Procedimiento 19:** Contratación e Inducción
- Procedimiento 20:** Desvinculación
- Procedimiento 21:** Capacitación
- Procedimiento 22:** Administración de Nómina
- Procedimiento 23:** Mantenimiento
- Procedimiento 24:** Gestión Contable
- Procedimiento 25:** Elaboración de Presupuesto
- Procedimiento 26:** Pagos

